

Bacheloroppgave innen
Marked og Kommunikasjon, EK215E 001

Dagligvarehandelens private merker
– strategien bak og et fremtidsperspektiv

22. mai 2008

Bente Finvik og Sandra Eriksen

Handelshøgskolen i Bodø

Abstract

This paper tries to describe the strategy that lays behind the retailers private labels. The interest for private labels grew from the 20th century and has from that time grown more and more. Today the distribution of private labels has been stagnated and what the future for these labels will look like is hard to know. To get an answer to our question we have decided to focus on two informants from the grocer's business. We have also contacted two suppliers to discuss what they mean about the changes in the power conditions in the market. This change is due to the introduction of the retailer's private labels.

We have chosen to look at the strategy behind the private labels with theory from branding and the marketing mix. We have in this paper discussed what the retailers do to get into the market, how they develop private labels, how they are distributed, and witch sale strategy the retailers use to sell their labels. We have also discussed witch advantages and disadvantage the retailers and suppliers achieves from the power condition that we find in the market. As a last part of our paper we have discussed environmental labelling and how the future looks for private labels. We have used qualitative method to find an answer to our question.

Forord

Denne rapporten er skrevet i løpet av siste semester av Bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Rapporten tar for seg strategien bak dagligvarehandelens private merker. Bakgrunnen for denne utredningen er en profilering i Marked og Kommunikasjon. Profileringen tok for seg en liten del om private merker, og gjennom forelesninger om det fikk vi interesse for temaet. Vi så også at det var lite tidligere forskning på temaet, og vi ønsket derfor å finne ut mer. Arbeidet med rapporten har vært svært lærerikt og det har gitt oss gode kunnskaper. Vi har fått mange gode svar under innsamlingen av empirien, og det har gjort at vi har kunne gått dypere inn på temaet i rapporten.

Vi vil rette en stor takk til våre informanter, som har vært svært behjelpelige med de funnene som rapporten bygger på. Tilslutt vil vi rette en spesiell takk til vår veileder, Frode Soelberg for all hjelp og støtte under skrivingen av vår Bacheloroppgave.

Bodø, 22.mai 2008

Bente Finvik

Sandra Eriksen

Sammendrag

Denne oppgaven har til hensikt å beskrive den strategien som ligger bak dagligvarehandelens egne merkevarer. Dette er et fenomen som har vokst frem de siste årene fra kjedesammenslutningen i 1980-årene. Interessen for private merker økte betydelig i 1990-årene og har fra den tid økt fra år til år. I den senere tid har utviklingen av private merker stagnert og hvordan fremtiden vil se ut for disse merkene er vanskelig å si. For å få svar på problemstillingen har vi valgt å fokusere på to informanter som representerer hver sin kjede. I tillegg kom interessen for det maktforholdet som har endret seg mellom kjedene og leverandørene av nasjonale merker. For å få svar på hvordan leverandørene ser på den maktendringen som har skjedd valgte vi å kontakte to leverandører. Vi valgte å bruke kvalitativ metode, fordi vi ønsket å få frem mer dyptgående holdninger og forståelser rundt fenomenet.

Vi har valgt å se på strategien bak egne merkevarer ut fra merkevarebygging og markedsføringsmiksen. Vi har drøftet hvilke strategier kjedene har for å komme inn på markedet, hvordan utviklingen av egne merker foregår, hvordan de distribueres, hvilken salgsstrategi som er gjeldene i butikken og hvordan maktforholdet i markedet gir kjedene og leverandørene fordeler og ulemper. I tillegg har vi sett på miljømerking av egne merkevarer samt litt på fremtidsbildet for disse merkene. Det er ingen tvil i at kjedene har stor makt i dette markedet, men at de ikke utnytter den fullt ut når det kommer til deres egne merkevarer. Kjedene har et avhengighetsforhold til leverandørene som gjør at deres egne merker ikke får noen særbehandling. Egne merker blir i hovedsak brukt som et konkurransemiddel for å presse på merkeleverandørenes priser, samt for å differensiere seg fra andre kjeder. Dette er et paradoks med tanke på de mulighetene kjedene har i butikken. De kan endre på hylleplasseringen slik at deres merker får den beste plasseringen, i tillegg til at de kan gi egne merker bedre profilering i butikken. Det kunne være interessant å se nærmere på dette og finne frem til flere grunner til hvorfor kjedene ikke utnytter sin makt fullt ut. Egne merkevarer produseres i stor grad av merkevareleverandører, og egne merkevarer blir ofte svært like nasjonale merker. Det at private merker gjøres lik de nasjonale merkene er et taktisk valg gjort av kjedene for å vinne tillit i markedet. Det kan dermed stilles spørsmål om leverandørene av nasjonale merker gjør seg til sin egen konkurrent gjennom å produsere for kjedene, eller om det bare ligger taktiske grunner bak deres valg. Kjedene ser mer på de trendene som finnes, og dette har gjort at flere av deres merker har blitt miljømerket.

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Forord.....	3
Sammendrag.....	4
1. INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn og aktualisering	7
1.2 Problemstillingen	7
1.3 Begrepsavklaring.....	8
1.4 Teoretisk fundament.....	8
1.5 Rapportens oppbygging	9
2. REFERANSERAMME.....	10
2.1 Begreper og definisjoner	10
2.1.1 Merkevarer	10
2.1.2 Private merker	12
2.1.3 Nasjonale merkevarer	13
2.1.4 Merkevarerbygging	13
2.1.5 Strategi	17
2.1.6 Markedsføringsmiksen.....	18
2.2 Tidligere forskning på private merker.....	25
2.2.1 Strategien bak private merkevarer	25
2.2.2 Endringer i dagligvarehandelen	26
2.2.3 Leverandører av nasjonale merkevarer, men også av egne merkevarer	28
2.3 Miljømerking.....	29
2.4 Oppsummering.....	31
3. METODE	33
3.1 Metodelære.....	33
3.2 Problemstilling	34
3.3 Forskningsdesign.....	34
3.4 Utvalg	35
3.5 Datainnsamling	37
3.5.1 Primærdata	37
3.5.2 Sekundærdata	38
3.6 Dataanalyse	38
3.7 Evaluering av kvalitative undersøkelser	39
3.7.1 Pålitelighet	39
3.7.2 Troverdighet.....	40
3.7.3 Overførbarhet	41
3.8 Oppsummering.....	42
4. EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE	43
4.1 Motiver bak private merker.....	43
4.2 Produktstrategi	44
4.2.1 Design	45
4.2.2 Merkenavn	46

4.2.3 Egne merkevarer versus nasjonale merkevarer.....	46
4.3 Miljømerking.....	47
4.4 Distribusjon og produsent	48
4.5 Salgsstrategi	51
4.6 Fremtidsperspektiv	52
4.7 Maktbildet	53
4.8 Oppsummering av empiriske funn	55
5. DRØFTING AV EMPIRISKE FUNN OG TEORI	56
5.1 Motiver bak private merker.....	56
5.2 Produkt	58
5.3 Distribusjon	61
5.4 Produsent.....	61
5.4.1 Synliggjøring av produsent	63
5.4.2 Kunnskap og kompetanse hos forbrukeren	64
5.5 Salg av private merker	65
5.6 Maktendringen	66
5.7 Miljømerking.....	67
5.8 Fremtiden	69
5.9 Oppsummering	70
6. KONKLUSJON	71
6.1 Konklusjon	71
6.2 Interessante funn	74
6.3 Videre forskning.....	74
Referanser	76
Vedlegg 1 Semistrukturert intervjuguide for kjeden.....	80
Vedlegg 2 Semistrukturert intervjuguide for leverandør	82

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Bakgrunnen for denne rapporten er vår profilering i Marked og Kommunikasjon. Innenfor denne profileringen ble vi introdusert for temaet private merker. Vi så at pensumet i kurset ikke tok for seg så mye om private merker og vi ble dermed interessert i å finne mer om dette fenomenet. Private merker er også et fenomen som det kan ligge mange spennende områder under, og derfor var dette temaet verdt å se nærmere på. Som en del av FEM-perspektivet har vi valgt å se på miljømerking av private merker, og hva det tilfører merket.

Omfanget av private merker har vokst fra 1990-årene og frem til i dag. Disse merkene blir stadig sterkere og dagligvarehandelen oppnår stadig mer makt i markedet. En nylig gjennomført test gjort av TV2 Hjelper Deg viser dette perspektivet. Testvinneren ble Coops eget merke innenfor kategorien grillpølse, tre plasser fremfor Gildes grillpølser. (Elsness, 2008). Selv om disse merkene er forbundet med lav pris og kvalitet i forhold til andre merkevarer, så klarer de å vinne stadig større markedsmakt. Spørsmålet er hvilken strategi som ligger bak disse merkene og dermed gir denne utviklingen.

1.2 Problemstillingen

Dagligvarehandelen har endret seg dramatisk de siste 10-20 årene. Først kom kjedesammenslutningen og som en følge av den introduserte kjedene egne merkevarer. Vår problemstilling er:

”Hva er strategien bak dagligvarehandelens private merker?”

Faktorer som vi vil se nærmere på for å komme frem til kjedens strategi er, kjedenes initiativ til å utvikle egne merker, utviklingen av dem, salgsstrategien i butikken, miljømerking av private merker og strategien fremover. For å finne frem til dette har vi utformet noen underproblemstillinger disse er:

- "Hvorfor velger de å produsere egne merkevare?"
- "Hvordan og hva gjør de for å få solgt merkene?"
- "Hva er deres strategi frem i tid?"
- "Hvorfor miljømerke private merker?"

I tillegg har vi valgt å se på det maktforholdet som har utviklet seg mellom kjedene og leverandørene for å få frem de mulighetene som ligger for begge partene i denne utviklingen. Vi vil ta utgangspunkt i to dagligvarekjeder og to leverandører for å få besvart vår problemstilling.

1.3 Begrepsavklaring

I denne oppgaven bruker vi noen begreper om hverandre, slik som leverandør og produsent, private merker og egne merker, nasjonale merker og merkevarer samt detaljist og kjede. Med leverandør og produsent mener vi en bedrift som produserer varer som selges til detaljistene. Private merker er det teoretiske begrepet, mens i dagligvarehandelen blir disse merkene kalt egne merkevarer. Private merker og egne merker er her merker som tilhører kjedene. Med nasjonale merkevarer og merkevarer så mener vi merker som blir produsert av leverandører, mens detaljist og kjede er dagligvarehandelen som helhet.

1.4 Teoretisk fundament

Rapporten tar i hovedsak utgangspunkt i primærdata som vi har hentet inn fra fire uavhengige intervju, to med dagligvarehandelen og to med leverandører. På denne måten får vi frem både det synet som kjedene har på private merker, samt hvordan leverandørene opplever fenomenet. Materialet er i stor grad preget av informantenes egne fortolkninger av private merker.

Vi har også brukt en del sekundærdata som har til hensikt å underbygge vår primærdata. Vi har brukt en del bøker som tar for seg grunnleggende teori innenfor områdene merkevare, merkevarebygging, markedsføringsmix, strategi og miljø. Det at det i utgangspunktet eksisterer lite teori som tar for seg private merker har ført til at vi har brukt en del rapporter fra tidligere forskning på området. Disse rapportene må vi være kritiske til siden de tar utgangspunkt i andres subjektive holdninger og fortolkninger. I tillegg til dette har vi også tatt i bruk materiale fra andre land, slik som USA og Danmark. Disse landene har kommet mye lenger på private merker, noe

som medfører at de har kommet lengre i forskningen på fenomenet. Dette må tas i betraktning for oppgaven, men det vil da også kunne vises til et større mangfold i teorien.

1.5 Rapportens oppbygging

Rapporten er delt inn i seks kapitler. Kapittel 2 tar for seg den eksisterende teorien som finnes på området. Denne teorien vil vi ta utgangspunkt i når vi skal drøfte empirien. Teorien tar for seg begrepene merkevare, private merker, nasjonale merker, merkevarebygging, strategi og markedsføringsmiksen. Vi går også inn på tidligere forskning på strategien bak egne merker, endringer i dagligvarehandelen, samt de merkevareleverandørene som velger å produsere private merker. Vi nevner også noe omkring miljømerking av produkter.

Kapittel 3 tar for seg den metoden vi har brukt for å samle inn, analysere og evaluere dataen. I kapittel 4 blir funnene presentert og analysert. Vi har gått inn på motivene for å produsere private merker, produktstrategi, miljømerking av egne merker, samt hvordan kjedene går frem for å få solgt de egne merkene. Vi tar også for oss distribusjon, produsentene av de egne merkene, fremtidsbildet og maktforholdet i markedet. Deretter tar vi i kapittel 5 utgangspunkt i teorien fra kapittel 2, og drøfter det vi kom frem til i analysen. Først blir motiver, produktstrategien, distribusjon og produsent drøftet, og deretter kommer drøfting av salgsstrategien, maktendringen, miljømerking og et fremtidsperspektiv. Tilslutt vil vi i kapittel 6 konkludere hovedpoengene fra vår undersøkelse ut fra problemstillingen, samt kommentere interessante funn og komme med forslag til videre forskning.

2. REFERANSERAMME

I dette kapitlet tar vi for oss det teoretiske rammeverket for undersøkelsen. Den teorien som vi tar for oss her skal brukes i drøftingen til å sammenligne teori og empiri. Vi har delt opp kapitlet i begreper og definisjoner og tidligere forskning på private merker. Først vil vi definere begrepene merkevare, private merker og nasjonale merkevarer for å videre kunne se på generell merkevarebygging. Så vil vi avklare begrepet strategi på et overordnet nivå, før vi går mer konkret inn på markedsføringsmiksen. Deretter vil vi ta for oss en del som går på tidligere forskning innenfor området private merker. Her vil vi først se nærmere på strategien bak egne merkevarer, før vi går videre inn på den teorien som ligger bak endringene som har skjedd i dagligvarehandelen. Ut fra dette vil det komme inn en ny aktør som vi vil se nærmere på. Tilslutt vil vi ta for oss miljømerking som er en del av vår FEM (Filosofi, Etikk og Miljø) del.

2.1 Begreper og definisjoner

2.1.1 Merkevare

Det er svært mange ulike definisjoner på begrepet merkevare, og mange har ulike perspektiver på hva en merkevare er. Dette gjør at man må velge ut definisjoner som høres logiske og fornuftige ut.

Sinding (2004) har kommet frem til flere ulike definisjoner. En av disse er:

”En merkevare er en blanding av materielle og immaterielle fordeler, symbolisert ved et varemerke, som når det blir organisert og driftet riktig, skaper innflytelse og lojalitet i definerte deler av kundemassen, og genererer en langsiktig og sikker inntektsstrøm.” (Sinding, 2004:21)

Denne definisjonen forteller mye og er relativt inngående. Den gjør at man må tenke grundig gjennom hvem merket henvender seg til, og hvordan og hvor merkevaren bygges. Definisjonen går på at bedriften kan oppnå lojalitet blant kundene gjennom fordeler ved et produkt som er symbolisert gjennom et varemerke. Merkevaren skal fremvise fordeler ved produktet, både konkrete fordeler og fordeler som ikke er like synlige, men som kan forbindes med merket. Et

eksempel kan være Coca-Cola Zero. Det er flere fordeler ved dette produktet og flere grunner til at konsumenten velger akkurat dette. Det er et produkt som slukker tørsten, men som i tillegg sier noe om hvem konsumenten er, slik som macho og tøff. Merkevarer har fordeler som ikke er like konkrete, men som likevel blir tillagt vekt hos forbrukeren.

Sinding (2004) mener også at en merkevare er en kombinasjon av flere elementer. Det vil både være et navn, symbol, firma, attributter og assosiasjoner, selve produktet/ tjenesten, et løfte om fordeler og forventninger, og et uttrykk for hvilken type menneske man er. Disse elementene er med på å gi merket en spesiell plass i forbrukerens hode, og representerer all erfaring, forventninger og alle inntrykk fra tidligere møter med merkevaren. Dette innebærer mange av de elementene som Aaker i Iversen (2004) har i sin definisjon av et merke:

”Et merke er et navn, et begrep, et symbol, en design eller en kombinasjon av disse, som benyttes for (1) å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller av en gruppe bedrifter, og for (2) å differensiere dem fra varer og tjenester som leveres av andre” (Aaker i Iversen, 2004:11).

Denne definisjonen legger vekt på at forbrukeren skal kunne gjenkjenne et merke og vite hvilke produkter det representerer, kunden skal altså kunne identifisere seg med det. I tillegg skal kunden kunne skille produktene som tilhører merket fra konkurrerende merker. For å kunne skille et merke fra et mylder av mange andre merker må konsumenten ha dannet seg noen unike assosiasjoner ved merket som kunden skal føle tilhørighet til.

Kotler (2003) omtaler merker som en hvilken som helst ”etikett” som gir betydning og assosiasjoner, og som gir farge og gjenklang til et produkt eller en tjeneste. Han sier også at kjennetegnet til et godt merke er at det skaper lojalitet og foretrekkes av forbrukerne. Det vil derfor være viktig å tenke over hva merket skal innebære.

Merkevarer er ikke et fenomen som er kommet nå i dag, men det har vært brukt fra lang tid tilbake. Mennesker har gjennom historien brukt både tegn og symboler for å markere opphav og kvalitet på produkter. Flere av de merkene som lykkes svært godt i dag har blitt bygd opp over lang tid, og er et resultat av lang tids jobbing. Gode merkevarer kommer ikke av seg selv. (Samuelsen et al., 2007).

2.1.2 Private merker

Private merker er i følge 2) Hem og Grønhaug (2004) detaljistenes egne merker. Dette er produkter som detaljistene selv eier og kontrollerer. Det betyr at merkene utvikles av detaljisten selv, helt fra ide til ferdig produkt. Private merker skiller seg fra andre produsenters merker, nasjonale merker, på mange områder. De viktigste skillene finner vi i prisen, kvaliteten og hvordan merket styres. 2) Hem og Grønhaug (2004) definerer denne forskjellen på følgende måte:

”Private merker spiller på lav pris, henvender seg til prissensitive segmenter og styres av detaljistledet.” (2) Hem og Grønhaug, 2004:209).

Disse merkene kjennetegnes av at de er sikret god eksponering, distribusjon og prisavslag i butikken. De koster vanligvis også mindre å produsere og markedsføre enn nasjonale merker. Dette kommer av at de som oftest er kopiprodukter og at kostnadene ved distribusjon og eksponering er relativt lave sett i forhold til andre merkevarer. (2)Hem og Grønhaug, 2004). Omfanget av reklame for egne merkevarer er betydelig mindre enn for andre merkevarer, dette mener informasjonssjef i Forbrukersamvirket Kløvstad i Johnsen (1999) kommer av at egne merkevarer markedsføres via butikken og at det dermed ikke trengs ytterligere bruk av markedsføring. Siden det er kjeden selv som har kontrollen over egne merker så kan de sende produktene over eget distribusjonssystem og markedsføre dem mindre. Dette koster mindre og lønnsomheten knyttet til disse merkene vil derfor øke.

Interessen for private merker hadde en betydelig økning i 1990-årene. Dette medførte at dagligvarehandelen økte sitt omfang av egne merkevarer og dermed oppstod det økt konkurranse mot de nasjonale merkene som allerede hadde opparbeidet seg sterke posisjoner i markedet. (2)Hem og Grønhaug, 2004). Den store interessen kom av at kjedene så lønnsomhet i det å ta del i markedet gjennom å tjene penger på sine egne merker og dermed også øke sin makt mot konkurrerende kjeder og produsenter av nasjonale merker.

2) Hem og Grønhaug (2004) viser til tre hovedargumenter for kjedenes lansering av egne merkevarer. For det første så kunne kjedene tjene på økonomiske fordeler ved lanseringen. For det andre var det mulig for kjeden å øke sin makt i forhold til produsentene av andre merkevarer. De kunne øve press mot produsentene, og dermed oppnå lavere pris på de nasjonale merker. For

det tredje så kunne innføringen av egne merker være en mulighet til å øke forbrukerens lojalitet til kjeden. Kjedene er i utgangspunktet svært like, og differensiering gjennom egne merkevarer er derfor av stor hensikt for å gjøre seg ulik konkurrentene, og dermed mer attraktiv og betydningsfull for forbrukeren som blir i større grad lojale – de skal handle alt hos dem.

I dag finner man mange private merker innenfor ulike produktkategorier, og i følge Egeland (2006) står egne merkevarer fortsatt sterkest i tradisjonelle produktkategorier, altså forbruksvarer. Han viser også til en økende tendens til egne merker også i flere sterke produktkategorier. Disse produktene er på et nytt nivå og gir forbrukeren mulighet til å finne kvalitetsprodukter blant egne merker - premium brands. Private merker har vist seg å være lønnsomme og andelen merker i flere produktkategorier har derfor økt. Tall fra Nielsen (2007) viser til en stor økning av egne merker fra 2004 til 2005. Dagens tall viser derimot til at veksten har stagnert og holder seg stabilt på 9,7 % i 2006. Dette betyr at kjedenes egne merker holder posisjonen i forhold til nasjonale merker, men i hvilken retning utviklingen vil fortsette er uklar.

2.1.3 Nasjonale merkevarer

Nasjonale merker er merkevarer som eies, støttes og kontrolleres av en bedrift som har produksjon som sin hovedoppgave. Det er produkter som er produsert for hele markedet, noe som betyr at man ønsker distribusjon gjennom de fleste kanaler ut mot forbrukerne. Disse merkene koster vanligvis mye å produsere og det brukes store ressurser på markedsføring. (2) Hem og Grønhaug, 2004).

2.1.4 Merkevarebygging

Merkevarebygging innebærer å bygge opp og skape et sterkt varemerke. Har man klart det kan man bruke navnet på nesten hva som helst. Eksempelvis kan Sony sette navnet sitt på et hvilket som helst elektronisk produkt og kundene vil foretrekke det fremfor konkurrentenes. (Kotler, 2003).

Det vil være noen prinsipper som er viktige for å lykkes i dette arbeidet.

- ~ Identifisering og differensiering
- ~ Gjenkjennelse
- ~ Bygge opp merkeassosiasjoner ved å promotere utvalgte kjerne- og tilleggsverdier
- ~ Bygge merkeloyalitet og merkerelasjoner
- ~ Betydningen av merkeverdier
- ~ Match av merkeidentitet og merkeimage

(Iversen, 2004).

Det som går igjen som viktig i punktene over er at produktene, som er en del av et merke, oppleves som unike og spesielle for kunden. Produktet kan være bra i seg selv, med god kvalitet og en lav pris, men det vil ikke ha noen nytte dersom kunden ikke er klar over dette eller er enig i det som bli lovet. Av den grunn må man velge ut hva merket skal stå for og gjennomføre det i alle aktiviteter.

I følge Aaker i Iversen (2004) sin definisjon av et merke består det av flere deler som skal benyttes for å identifisere og differensiere merket. Identifisering er i følge Iversen (2004) at forbrukeren gjenkjenner merket og vet hvilken type produkt det representerer. Differensiering handler om at forbrukeren har dannet seg et sett av unike merkeassosiasjoner i bevisstheten som bidrar til at det er mulig å kunne skille et merke fra et konkurrerende merke. Aaker (1996) påpeker at dersom det ikke finnes noen forskjell så vil merkets verdi være lav.

Den første og kanskje viktigste fasen i merkevarebygging er gjenkjennelse av merkenavn. Aaker (1996) sier at gjenkjennelse handler om at forbrukeren husker merket som han har blitt eksponert for tidligere. Først etter at forbrukeren gjenkjenner merket kan han bygge assosiasjoner til merkevaren. Når merket gjenkjennes blir det en del av forbrukerens valgsett, altså en av de merkene som forbrukeren har å velge mellom når de skal handle. (Iversen, 2004). Gjenkjennelse krever at forbrukeren har kunnskaper om merket og i følge Aaker (1996) så vil kunnskap indikere at forbrukeren ikke bare er oppmerksom på produktet, men også forstår hva merket står for. Når forbrukeren gjenkjenner og husker merkevaren kaller 2) Hem (2004) det for merkeoppmerksomhet. Det påvirker dannelsen av og styrken på merkeassosiasjoner. Merkeassosiasjoner drives av merkets identitet, altså det bedriften ønsker at merket skal stå for i forbrukerens hukommelse. (Aaker, 1996). Assosiasjonene gir merkenavnet et meningsinnhold for forbrukeren, og oppfatningen av en merkevare er derfor nært knyttet til hvor positive, sterke og

unike assosiasjonene oppfattes å være. (1) Hem, 2004). Sinding (2004) påpeker også at assosiasjonene er det kundene forbinder med merket, mens identitet går på hvordan bedriften ønsker at omverdenen skal oppfatte spesielle trekk, egenskaper og personlighet som merket har. Et eksempel på en assosiasjon er oppfattet merke kvalitet. Det består av forbrukerens oppfattninger om merkets totale kvalitet. (Iversen, 2004).

En annen viktig del i merkevarebygging er merkeloyalitet og merkerelasjoner. Merkeloyalitet handler om at forbrukeren gjør gjenkjøp av merkevarer og det reflekterer hvor tilbøyelig kunden er til å bytte merket til fordel for et annet. (2) Hem, 2004). Å skaffe bedriften lojale kunder er svært viktig fordi det er billigere å holde på gamle kunder enn å skaffe seg nye. De lojale kundene vil også være en barriere for andre konkurrenter, av den grunn at kostnaden ved å oppfordre kunder til å skifte lojalitet er høy. (Aaker, 1996). Lojalitetsbegrepet er noe sammensatt. Merkeloyalitet kan ses som en ubevisst rutineatferd hos forbrukeren, hvor gjenkjøp blir gjort fordi det er rutine. Et annet perspektiv kan være bytte- kostnadsperspektivet. Det handler om at forbrukeren har kostnader i tid og penger knyttet til det å bytte merket, og perspektivet forutsetter ikke at forbrukeren er tilfreds med merket. Det siste perspektivet ligger i at lojaliteten er knyttet til en følelsesmessig relasjon til et merke. (Iversen, 2004).

2) Hem (2004) definerer merkeverdi på denne måten:

”Merkeverdien er et sett av aktiva og passiva (forpliktelser, gjeld osv.) knyttet til et merke, merkets navn og symbol, enten som et positivt eller negativt bidrag til verdien ved selve produktet for bedriften og/eller bedriftens kunder” (2) Hem, 2004:42).

I merkeverdi ligger summen av alle perspektivene i merkevarebygging. Det vil si merkeloyalitet, merkeoppmerksomhet, oppfattet kvalitet, merkeassosiasjoner og andre merkeeiendeler. (Aaker, 1996).

Et annet viktig aspekt som kan knyttes til merkevarebygging er merkeelementer. De spiller en avgjørende rolle i å styrke forbrukerens oppmerksomhet mot et merke, samt styrke de positive og unike merkeassosiasjonene. Merkeelementene er alt fra merkenavn, logo, lydlogo, slagord, til design, emballasje og merkekarakter. (Iversen, 2004). 1) Hem og Grønhaug (2004) snakker om noen av disse merkeelementene som deler av et hele. Et av disse elementene er merkets navn. Det spiller en sentral rolle for etablering og utvikling av et merke ettersom at målet med navnet er å få

en sentral posisjon i forbrukerens bevissthet ved å fremkalle assosiasjoner. Valg av merkenavn må baseres på noen kriterier, blant annet at det er lett å huske, meningsfullt, overførbart, har tilpasningsevne og at det er mulig å beskytte.

Logoer og symboler brukes for å indikere opphav og eierskap, og på den måten identifisere og differensiere produktene fra konkurrentene. Logoen kan karakteriseres som bedriftens signatur, og kan være avgjørende for gjenkjennelse. Den vil også redusere tiden konsumenten bruker på å velge et produkt ut fra meningen med produktet, samt positive assosiasjoner og følelser. Et slagord er korte fraser som kommuniserer beskrivende eller overtalende informasjon om et merke. De er godt egnet til å bygge merkeverdi, da de kan være meget effektive til å innarbeide kjennskap og merkeimage for et merke, samt til posisjonering av et merke i forhold til ulike segmenter. (1) Hem og Grønhaug, 2004).

Pakningsdesign vil være emballasjen på produktene, altså esken, glasset, flasken, pappen eller plasten som brukes for å pakke inn produktet. Den kan ha bestemte farger som er med på å identifisere og differensiere produktet fra konkurrenter, og den vil ha en viktig funksjon når det gjelder å skape et helhetlig merkeimage. Det er både funksjonelle og estetiske krav som må tilfredsstilles. (1)Hem og Grønhaug, 2004).

” Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to the customers from the organization members” (Aaker 1996:68).

Det Aaker (1996) påpeker her er at merkets identitet ligger i det bedriften lover sine kunder gjennom assosiasjoner. De assosiasjonene som kunden faktisk knytter til merket blir merkets image. Et problem som ofte oppstår er at merkets image blir til merkets identitet. Dette gjør at det er kunden som på en måte bestemmer hva merkets identitet skal være (Aaker, 1996). Bedriften bør forsøke å gjøre gapet mindre mellom identitet og image for å unngå dette problemet. Det kan de i følge Troye (1999) oppnå gjennom profilering av merket. Merkeprofilering gjøres på den måten at en del av merkets identitet blir kommunisert ut til forbrukeren gjennom reklame, og på den måten forsøker bedriften å tette igjen hullet mellom identitet og image. Det er dessuten svært viktig at informasjonen som kommer fra bedriften er i samsvar med det bedriften faktisk foretar seg, altså et samsvar mellom profilering og identitet. (Aaker, 1996).

2.1.5 Strategi

Det er vanskelig å finne frem til en entydig og generell definisjon på begrepet strategi. Dette kommer av at hver enkelt bedrift har som oftest sin egen strategi som skiller seg fra andre. Forskjellene i begrepet blir som oftest synliggjort i den strategiske prosessen i bedriften. Det vil med andre ord si at forskjellene kommer av hva bedriften står for, gjør og får til. (Roos et al., 2005). Derfor kan man som Løwendahl og Wenstøp (2003) hevde at strategi har et hovedfokus på bedriften som helhet. Dette betyr at når bedriften utarbeider strategi er det ikke for deler av bedriften, men for helheten, altså hele bedriften samlet. Roos et al., (2005) definerer strategi slik:

”En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.” (Roos et al., 2005:12).

Ut fra denne definisjon ser man på strategi som en plan for å nå bedriftens mål. Strategi er med andre ord en plan for prosessen mot målet, eller en retningslinje for bedriftens utvikling. Det viktigste for bedrifter er å overleve, derfor er kampen mot konkurrenter noe som generelt opptar bedrifter. Definisjonen over tar ikke for seg bedriftens ståsted i forhold til konkurrentene, men Kotler (2003) har i sin definisjon av strategi tatt for seg dette perspektivet:

”Strategi er limet som brukes til å bygge og levere et konsistent og distinkt verdikonsept til målmarkedet...Hvis du har samme strategi som dine konkurrenter, har du ingen strategi. Hvis strategien er annerledes, men lett å kopiere, er det en svak strategi. Hvis strategien er helt forskjellig og vanskelig å kopiere, har du en sterk og varig strategi.” (Kotler, 2003:137).

Denne definisjonen hevder at strategi er viktig i den forbindelse at det er med på å bygge verdikonseptet som bedriften ønsker å levere til målmarkedet. Konkurrenten er den største trusselen på markedet, og dersom man ikke klarer å vinne plass er det vanskelig å overleve. Kampen mot konkurrentene vil være lettere dersom bedriftens strategi er unik og vanskelig å kopiere av andre bedrifter. Kotler (2003) forsøker i definisjonen over å vise til forskjellige nyanser av forholdet mellom bedriftens strategi og konkurrentenes strategi. Forskjellene finner man i graden av hvor ulik den er konkurrentenes og hvor lett den er å kopiere. Bedriften har en unik strategi når de har definert et tydelig målmarked, utviklet et sterkt verdikonsept for det segmentet de har valgt og etablert et leverandørnettverk for å levere verdikonseptet til målmarkedet. Når bedriften blant annet har definert disse tre aspektene så har de en sterk strategi som er vanskelig å kopiere.

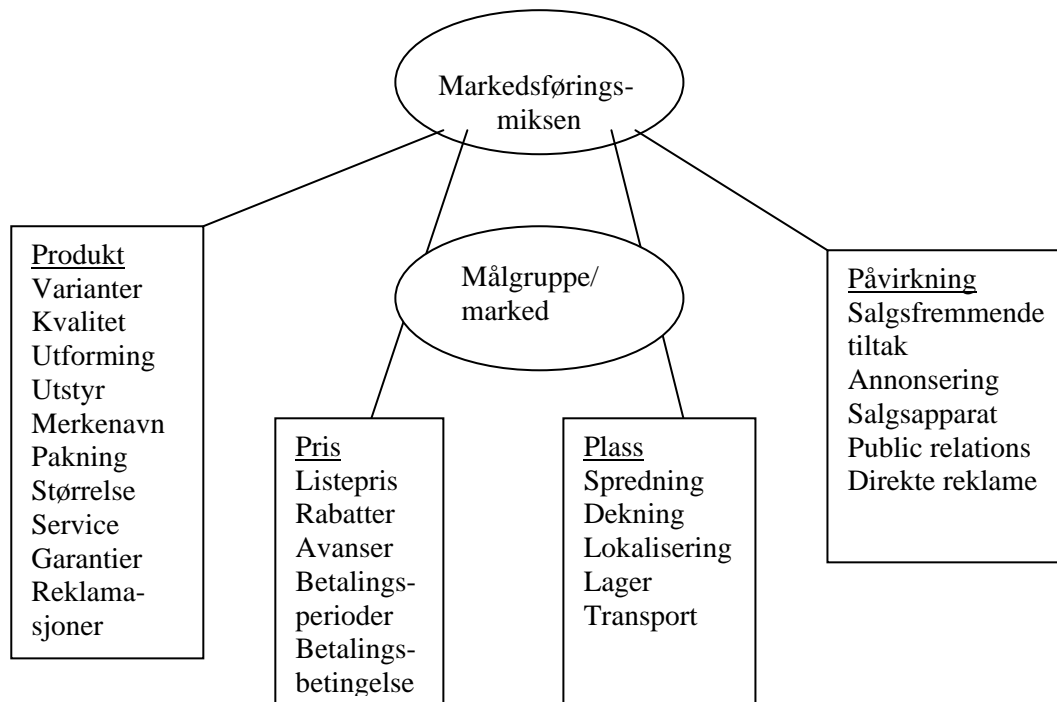
I følge Roos et al., (2005) så handler strategi også om det å øke omfanget av bedriftens fortrinn, noe som gjør at konkurrentene blir svakere. Dermed kan man si at strategi ikke bare er en prosess mot målet, men også en måte å gjøre seg sterkere på i forhold til sine konkurrenter. En godt utarbeidet strategi kan derfor føre til at bedriften når sine mål raskere og med større hell enn andre.

2.1.6 Markedsføringsmiksen

I følge Kotler (2005) har bedriften mange muligheter til å påvirke etterspørselen. Disse mulighetene kan deles inn i fire grupper: produkt, pris, plass og promotion – de 4 P'er. Bedrifter kan gjøre bruk av disse verktøyene for å øke etterspørselen etter deres produkt i det markedet de befinner seg i, med andre ord er økt profitt målet. De 4 P'er kan man derfor si danner den strategiske basen for hvordan bedriften skal øke etterspørselen, og nå de målene de ønsker å oppnå. Kotler (2005) definerer markedsføringsmiksen på denne måten:

”Markedsføringsmiksen er det utvalget av markedsføringsverktøy som bedriften bruker for å forfølge sine markedsføringsmål blant målgruppene.” (Kotler, 2005:16)

Ut fra denne definisjonen er markedsføringsmiksen et sett verktøy som bedriften bruker for å nå de markedsføringsmålene de har i sitt målmarked. I disse verktøyene finner bedriften mange aspekter for hvordan de kan øke etterspørselen i markedet og dermed også salget.



Figur 1: Markedsføringsmiksen (Kotler 2005:17)

PRODUKT

Kotler (2005) definerer et produkt slik:

”Et produkt er alt som kan tilbys et marked og som tilfredsstillter et ønske eller behov. Produkter på markedet omfatter fysiske varer, tjenester, opplevelser, kundearrangementer, personer, steder, eiendommer, organisasjoner, informasjon og ideer.” (Kotler 2005:342)

Det Kotler (2005) sier her er at produktet er alt for bedriften, og at det må inneholde noe for å fange konsumentens oppmerksomhet i markedet. De skal ønske å kjøpe produktet, og det er det bedriften er avhengig av for å overleve. Hensikten med produktet er å dekke konsumentens behov eller skape nye behov som konsumenten ikke visste om. Det betyr at dersom bedriften ønsker å få solgt produktet må den strebe etter å danne et produkt som kunden har bruk for, altså som tilfredsstillter behov. (Troye, 1999).

Et produkt består av mange deler, ikke bare fysiske, men også psykologiske egenskaper. Gjennom disse delene eller aspektene kan bedriften identifisere og differensiere sine produkter. Figur 1 viser de aspektene som bedriften kan benytte for å gjøre sitt produkt mer interessant for forbrukeren. Kotler (2005) har satt disse aspektene inn i fem ulike produktnivåer;

kjerneproduktet, det konkrete produktet, det forventede produktet, det utvidede produktet og det potensielle produktet. Det vil her være aktuelt å trekke frem bare noen av disse produktnivåene.

Kjerneproduktet dreier seg om det forbrukeren virkelig etterspør, altså de fordelene og den nytten kunden ser i å kjøpe produktet. Det konkrete produktet er det konsumenten virkelig mottar – altså det observerbare produktet. Det er her bedriften kan gå inn og gjøre sitt produkt annerledes ved å danne ulike varianter med ulike egenskaper, slik at det kan dekke flere behov hos forbrukeren. Bedriften kan justere kvaliteten, endre på utforming og design, skape sterke merkenavn, samt endre på pakning og størrelse. Det forventede produkt er det som forbrukeren mottar eller opplever i form av kjøpsfordeler. Her tenker man på service, garantier og reklamasjonsrett. Det vil være de egenskaper og forhold kunden forventer og forutsetter å få når han kjøper produktet. Produktets utforming har derfor stor betydning for om det blir konsumert eller ikke, spesielt dersom konkurrerende produkter i utgangspunktet er svært like bedriftens produkter. De to siste nivåene går i korte trekk ut på å overgå kundens forventninger, og finne frem til mulige endringer for fremtiden.

PRIS

Prisen er det eneste elementet i markedsføringsmiksen som gir fortjeneste i form av penger til bedriften. Prisen er den verdien bedriften setter på sine produkter og som utgjør et bytteforhold. Denne prisen blir satt ut fra kostnadene ved produksjon, distribusjon og markedsføringsinnsats. Det er også viktig å tenke på at forbrukerne er med på å bestemme prisen når de velger mellom bedriftens produkter og konkurrerende produkter. Prisen blir dermed et krysningspunkt mellom selgerens og kjøpernes verdioppfatning. (Kotler, 2005). Troye (1999) påpeker også denne sammenhengen slik:

”Begge parter har interesse av at prisen er rett: Settes den høyt, kan etterspørrene forsvinne. Det samme vil antagelig skje med selgerne. Settes prisen for lavt, kan vi risikere at både produkt og selger forsvinner.” (Troye, 1999:307).

Denne krysningen viser at pris er svært viktig for å overleve i markedet. Dersom prisen blir for høy vil ingen kjøpe produktet, dersom det finnes substitutter i markedet, og selgeren vil dermed forsvinne. Dersom prisen blir for lav kan produktet forsvinne fordi det ikke gir fortjeneste, og risikoen er dermed stor for at selgeren også vil forsvinne. Dette betyr at prisstrategien må være slik at bedriften overlever, samtidig som at forbrukeren vil betale det produktet koster.

I figur 1 vises det til ulike måter å styre etterspørselen på ved å endre på prisen på produktet. Bedriften kan følge listepriiser eller veiledende priser, det vil i følge Troye (1999) innebære at bedriften velger en pris som produsenten har antydnet. Det kan også benyttes rabattsystemer for å øke etterspørselen ved at kunden kjøper flere produkter på samme tid. Bedriften kan i tillegg yte service i henhold til prisen, altså gjøre bruk av avanser, betalingsperioder og betalingsbetingelser. Det er vanskelig å finne frem til ”rett pris” siden kundene er ulike. Dette gjør at noen er mer villige til å betale mer enn andre.

Bedriftens kostnader og etterspørselen i markedet er utgangspunktet for prissettingen, men det bør også tas hensyn til konkurrentenes priser og prisreaksjoner. Kotler (2005) viser til tre måter å justere prisen på i forhold til konkurrentene. Bedriften kan for det første legge seg på samme nivå som konkurrenten for å være på den sikre siden. For det andre kan prisen legges under markedsprisen. Her kan det ligge en del risiko i forhold til om lavere pris faktisk vil øke salget, og gi nok inntekter til å dekke de nødvendige kostnadene. For det tredje kan bedriften legge prisen over markedsprisen. Selv om bedriften har lagt seg på ett av de tre prisnivåene vil det aldri være endelig.

PASS

Distribusjon er de tiltak som en virksomhet setter inn for å få fordelt sine varer og tjenester ut i markedet fra det stedet de blir produsert til de steder de forbrukes. Målet med distribusjonen er å gjøre varen tilgjengelig for flest mulig når kunden ønsker det. (Kotler, 2005). Det koster ofte mer for bedriften å distribuere varen enn å produsere den. (Kotler, 2003). Dette kommer av at kjeden kan bestå av flere mellomledd, slik som grossist, agent og detaljist. (Troye, 1999).

Mellomleddene utvikler normalt overlegen effektivitet når det gjelder å gjøre varen tilgjengelige for målgruppene. Med sine kontakter, erfaringer, spesialisering og driftskapasitet vil de vanligvis oppnå mer enn det bedriftene kan på egen hånd. Et eller flere ledd kan sløyfes, og det er opp til hver enkelt bedrift hvor mange ledd de ønsker å ha i markedsføringskanalen. En markedsføringskanal er et sett av gjensidig avhengige organisasjoner som er med i prosessen når en vare eller tjeneste gjøres tilgjengelig for bruk eller forbruk. Det innebærer altså alle leddene fra produsent til sluttbruker. (Kotler, 2005).

Detaljisten er det siste leddet i distribusjonskanalen før forbrukeren overtar varen. Detaljhandelen inkluderer alle aktiviteter med å selge varer og tjenester direkte til sluttbrukeren for personlig forbruk. Det spiller ingen rolle hvordan salget utføres eller hvor salget finner sted. (Ingebrigtsen og Jakobsen, 1997). Detaljistene kan posisjonere seg ved å tilby en av fire servicenivåer; selvbetjening, selvvalg, bergrenset service eller full service. (Kotler, 2005). Selvbetjening er kjennetegnet ved at skillet mellom betjening og kunder, og mellom varer og kunder er borte. Kundene får god kontakt med varene da de selv velger ut hva de vil kjøpe. (Ingebrigtsen og Jakobsen, 1997).

Det mest hensiktsmessige er i følge Kotler (2005) at de ulike leddene i distribusjonskanalen samarbeider, da de i stor grad er avhengig av hverandre. På den andre siden fremkommer det ofte konflikter mellom leddene. Det er ofte graden av reell makt og ønsket makt som gjør at det oppstår konflikter mellom leddene i distribusjonskanalen. Troye (1999) viser til at vertikal integrasjon skjer i økende omfang, og dermed er det en tendens til at makten har forflyttet seg over på detaljistleddet. Dette kommer av at forbrukeren krever mer service ettersom produktene har blitt mer ensartede. Dette er noe som detaljisten i større grad har mulighet til å gi forbrukerne enn andre ledd i kjeden og dermed har deler av makten falt over på dem.

Figur 1 viser til faktorer som har betydning for hvordan produktet kommer frem til forbrukeren og hvorvidt bedriften får økt etterspørselen i markedet. Det som har betydning er hvor stor spredningen bedriften klarer å oppnå for sine produkter, og hvor stor dekning dette medfører. Faktorer som distributører og lokalisering av mellomleddene i forhold til produsenten har verdi for plassering av varen. Lager og transport blir viktige elementer for å gjøre produktene mest mulig tilgjengelig for detaljisten.

PROMOTION/PÅVIRKNING

Promotion er den siste, men også den mest synlige delen av markedsføringsmiksen. Aspektene ved og rundt produktet er gjennomgått i de tre første P'ene, mens gjennom promotion skal disse aspektene ut til forbrukeren. Promotion er markedskommunikasjon hvor siktemålet for bedriften er å kommunisere et budskap ut til forbrukeren gjennom fem ulike markedsføringsverktøy; reklame, salgsfremmende tiltak, public relations, personlig salg, og direkte og indirekte markedsføring. (Kotler, 2005).

Troye (1999) definerer også markedskommunikasjon på denne måten:

”Markedskommunikasjon er toveis og omfatter informasjon til og fra markedet.” (Troye, 1999:410).

Ut fra det Troye (1999) sier om markedskommunikasjon forstår man at det foregår sending av informasjon mellom bedrift og forbruker. Bedriften sender ut informasjon om sine produkter gjennom kommunikasjonsmidler for å påvirke forbrukeren til å kjøpe produktet, og gjennom kundens atferd får bedriften informasjon tilbake. Det er som Troye (1999) sier:

”Bedriftens egne informasjons- og påvirkningstiltak kan vi på mange måter si dreier seg om å gjøre produktene ”mentalt tilgjengelige.” (Troye 1999:410).

Det å gjøre produktene mentalt tilgjengelige går ut på å gjøre det mest mulig kjent for forbrukerne, samt vise at produktet er fysisk tilstede og at det er det riktige kjøpsalternativet. (Troye, 1999). Kommunikasjonsprosessen er dermed viktig for bedriften når de skal informere forbrukeren om produktet og gjøre det tilgjengelig for kunden.

For å utvikle en effektiv kommunikasjon må man i følge Kotler (2005) gå gjennom en del trinn. De vil i hovedsak dreie seg om å identifisere målgruppen, definere mål, formulere budskap og velge kommunikasjonskanal. Å identifisere målgruppen vil være en prosess hvor de aktuelle kundene skal identifiseres og segmenteres ut fra egenskaper og kjennetegn. Målene med kommunikasjonen må defineres, og det må utformes et budskap som skal nå frem til forbrukeren. For at budskapet skal nå frem må det være tilpasset de enkelte målgruppen ut fra den kunnskapen bedriften har om dem. Budskapet må kommuniseres ut gjennom effektive kanaler som kan være både personlige og upersonlige. Personlige kommunikasjonskanaler involverer to eller flere personer som kommuniserer direkte med hverandre, mens upersonlige kommunikasjonskanaler omfatter media, miljø og arrangementer. En viktig form for personlig kommunikasjon er det som går gjennom sosiale kanaler, altså mellom naboer, venner, familiemedlemmer og andre som tilhører målgruppen. Personlig påvirkning er i mange tilfeller svært effektivt, og mange bedrifter har forstått hvor stor makt dette har på konsumentens valg i en kjøpsituasjon. Kunden opplever stor troverdighet til nære bekjente og lytter i stor grad til deres anbefalinger. På denne måten vil positiv vareprat være svært effektivt for bedriften og gi dem mye gratis. (Kotler, 2005).

Kotler (2005) gjør rede for fem ulike markedsføringsverktøy. Disse kommer frem av figur 1 og omhandler hvordan bedriften kan bruke promotion til å øke etterspørselen i markedet. Reklame er all betalt kommunikasjon som kommer fra bedriften om produktet. Denne kommunikasjonen er ikke-personlig og avsender er identifiserbar. I denne gruppen kan bedriften ta i bruk massemedier, slik som aviser, blader, tv og radio for å spre budskapet til flest mulig. Reklamens utforming er viktig og budskapet må være kommuniserbart, unikt, relevant og troverdig for at det skal være virkningsfullt når det kommer ut til forbrukeren. Det andre verktøyet kalles salgsfremmende tiltak, og består av ulike incentiver som er utviklet for å stimulere til raskere eller større innkjøp av en vare eller en tjeneste. Produsenten går her inn i mellomledet og gjennomfører tiltak for å støtte salget av produktene. Tiltakene som gjennomføres kan være smaksprøver, utstillinger, bonuser, konkurranser eller andre incentiver, rådgivning og sponsorvirksomhet. Public relations (PR) er det tredje verktøyet som Kotler (2005) presenterer, og innebærer samfunnskontakt som skal fremme eller beskytte bedriftens profil eller dens produkter. Det handler altså om å skaffe seg kontakt med samfunnet for å påvirke eget omdømme. Noen eksempler på PR-tiltak er sponsing av idrettslag og andre organisasjoner, bidra i klimautfordringene og støtte kulturelle aktiviteter. Det fjerde verktøyet kalles personlig salg og er den mest effektive av de fem, men også den mest kostbare. Her foregår det personlig kommunikasjon mellom selger og kjøper på kjøpstidspunktet. Selger er bedriftens ansikt utad og det er derfor svært viktig hvordan selger går frem for å få solgt produktene. Dersom gjennomføringen svikter, kan det ha stor betydning siden det er salg bedriften lever av. Direkte markedsføring er det siste av de fem verktøyene. Det handler om å gjøre bruk av kanaler som går direkte til forbrukeren for å nå og levere varer og tjenester til kundene uten å bruke mellommenn i markedsføringen. Disse kanalene omfatter direkteklame, kataloger, telefonsalg, interaktivt fjernsyn, kiosker, hjemmesider og mobile hjelpemidler. Dette innebærer at budskapet er skreddersydd til den enkelte, og kan endres avhengig av mottakers respons.

De fire P'ene er som sagt tidligere verktøy for å øke etterspørselen i markedet. Gjennom strategisk bruk av produkt, pris, plass og promotion vil bedriften kunne gjøre seg annerledes fra sine konkurrenter og vinne plass i markedet. De fire verktøyene bør ses i sammenheng for å få en helhetlig strategi som skal være mulig for bedriften å gjennomføre.

2.2 Tidligere forskning på private merker

2.2.1 Strategien bak private merkevarer

Det har skjedd endringer i dagligvarehandelen, som har gjort at kjedenes posisjon har blitt sterkere. En av kildene til denne endringen er detaljistens innføring av egne merkevarer. I starten gikk disse merkevarene under fellesbetegnelsen generiske produkter eller ”no names”. De generiske produktene hadde ikke noe merkeidentitet knyttet til seg, og de hadde en relativt lav pris. Produktenes eneste funksjon var å fungere som et pressmiddel på leverandørene av nasjonale merker. (2) Hem og Grønhaug, 2004).

Innføringen av private merker startet i produktkategorier der de opprinnelige merkevarene var relativt svake, fordi de i utgangspunktet ikke hadde en godt etablert merkeverdi. I svake kategorier var inngangsbarrierene lave for andre aktører, og for dagligvarehandelen var det relativt enkelt å danne seg et bilde av de kategoriene de svakeste merkevarene befant seg. (Jacobsen, 1999). I tilknytning til dette hadde Keller (2003) også sett at man finner egne merkevarer i kategorier der forbrukeren ikke nødvendigvis er ute etter det beste, eller er opptatt av kvalitet.

Egne merkevarer har vist seg å være lønnsomme ikke bare som prisbuffer på merkevarene, men også som et utvidet alternativ for forbrukeren. (Jacobsen, 1999). Kjedenes står stadig overfor behovet for å måtte øke sortimentet. Dette betyr at kjedene må bistå kundene med flere alternativer for å beholde dem. Gjennom å tilby egne merkevarer vil kjedene kunne tilby kundene flere alternativer og de får også en større sortimentsdybde. Sortimentsdybde handler om hvor mange varianter man finner per varetype. (Borge-Andersen et al., 1991). Forbrukerne får dermed flere valg når de handler som en følge av de egne merkevarene. I tillegg bærer egne merkevarer med seg et image som gjør kjedene forskjellige fra hverandre, og forbrukeren vil dermed skape preferanser for hvor de ønsker å handle og økt lojalitet vil oppstå. (Gabrielsen og Sjørgard, 1998).

Det som startet som et middel for å holde prisene på dagligvarene nede viste seg å få større betydning fremover og i dag brukes det betydelig større ressurser på egne merkevarer. Kjedenes ønsker å komme inn i nye produktkategorier og har som en følge av dette forsøkt å kvitte seg med lavprispreget som er knyttet til egne merkevarer. Kvaliteten er ofte den samme eller noen ganger

høyere enn kvaliteten på de nasjonale merkevarene. Når det eksisterer en likhet mellom egne merker og nasjonale merker kalles det for look-a-likes. Et slikt merke gjør det mulig for detaljistene å få en smitteeffekt av det image som de nasjonale merkene allerede har fått hos forbrukeren. (Keller, 2003). I tillegg er de private merkene i følge Jacobsen (1999) mange ganger så sterke at de blir byttet ut med merkevaren, fordi kunden oppfatter dem som faktiske merker. Det er dermed slik at detaljisten ikke gjør seg helt ulik de nasjonale merkene. Dette kommer av at de driver varekategoriene gjennom hyppige innovasjoner som slår an hos forbrukeren.

Dagligvarehandelens strategi bak egne merkevarer handler altså om hvordan de kommer seg inn på markedet og hvordan de legger frem produktene sine. Ut fra diskusjonen over har man kommet frem til fire ulike strategier for hvordan egne merkevarer blir introdusert på markedet. For det første kan egne merkevarer bevisst bli introdusert som et lavprisprodukt, der merket alltid har en lavere pris enn de nasjonale merkevarene. Detaljisten kan som en annen mulig strategi posisjonere eget merke tett opp mot eksisterende nasjonale merker både i kvalitet og pris, altså som look-a-likes. En tredje strategi har sitt utgangspunkt i at detaljisten ved lansering har som mål å erstatte det nasjonale merket med sitt eget merke. Tilslutt kan en strategi være å gjøre merket så unikt som mulig i forhold til det nasjonale merket, altså utvikle produktet på en slik måte at det dekker flere av forbrukerens preferanser. (Gabrielsen og Sørgard, 1998).

2.2.2 Endringer i dagligvarehandelen

Dagligvarehandelen har endret seg dramatisk de siste 10-20 årene, spesielt med tanke på maktforholdet. Rundt 1985 var detaljistene små og opptrådte uavhengig av hverandre, hvor hver butikk ble oppfattet som en passiv aktør som ble diktert av produsenter og grossister ved å ta imot og lage hylleplass til de varer de ble tilbudt. Ettersom tiden gikk ble kjedesammenslutninger på detaljistleddet totalt dominerende, og andelen selvstendige kjøpmenn sank betraktelig. Dette viste seg å bli et avgjørende trekk i den videre utviklingen. (Gabrielsen og Sørgard, 2003). Makten ble forskjøvet fra produsent til grossist og fra grossist til detaljist (Øygarden, 1997). Dette skjedde først og fremst ved at detaljistikjedene tok over grossist og distribusjonsfunksjonen via vertikal integrasjon. (Gabrielsen og Sørgard, 1998). Nå ser vi tendensen til at makten beveger seg fra detaljist til forbruker gjennom at forbrukeren er mindre lojal og at de ikke har noen betenkeligheter med å velge innkjøpssted for sine dagligvarer. (Øygarden, 1997).

Et annet viktig trekk i utviklingen i følge Gabrielsen og Sørgard (2003) er framveksten av lavpriskjeder, altså butikker med et begrenset vareutvalg. Et siste trekk er introduksjonen av private merker. Disse produktene selges eksklusivt innenfor kjeden som eier merket. I Norge er andelen av private merker relativt liten sammenlignet med andre land. Dette er en noe spesiell situasjon ettersom at Norge er av de landene med høyest grad av konsentrasjon på detaljistleddet, og likevel en så lav andel private merker. (Gabrielsen og Sørgard, 1998). Dagligvarehandelen har også blitt mer internasjonalisert, altså at det skjer ekspansjon utover de nasjonale grensene i økende grad. Dette ser man ved at flere av de store kjedene er deler av nordiske samarbeids- eller eierkonstellasjoner, og har internasjonale vekststrategier. (Ness og Haugland, 2001).

Det er ikke bare på kjedesiden det har skjedd endringer, men også på industri- og foredlingssiden. På grunn av alle endringene som har skjedd i detaljistleddet, så har det medført endringer også i distribusjonskanalene. Tidligere hadde produsentene og lokal/regional foredlingsindustri vært mektige og hatt tette relasjoner. Strukturen har vært fragmentert og kjennetegnet av mange lokale og regionale aktører. Utviklingen de siste 15 årene har vært preget av mer kjedekonsentrasjon og nå i det siste grossistintegrasjon. Som en konsekvens av dette har verdiskapningen fra detaljistleddet blitt samlet på færre hender, hvor et fåtall eiere har kunnet generere betydelige formuer. Kjedefrøppene har brukt sin posisjon til å redusere kostnadene ved å effektivisere logistikkssystemer, butikksystemer, innkjøpsfunksjoner og andre administrative og operative funksjoner. Graden av vertikal og horisontal integrasjon har blitt betydelig styrket de siste årene. Disse endringene har ført til endringer i det relative maktforholdet mellom sidene i distribusjonskanalen. Dagligvarekjedene har blitt mektige og til dels dominerende i distribusjonskanalen, men produsentsiden representerer også mektige aktører. Dette innebærer at kjedesiden og produsentsiden er gjensidig avhengige. (Ness og Haugland, 2001).

De endringene som er presentert over har påvirket maktforholdet mellom aktørene i dagligvaremarkedet. En detaljisttype er å tilby private merker. For detaljisten vil en slik introduksjon gi dobbelt gevinst da det både vil stjele markedsandeler fra sterke nasjonale merker og at en stor andel av profitten tilfaller detaljisten. (Gabrielsen og Sørgard, 1998). Detaljisten kan altså kompensere for manglende konkurranse blant nasjonale merker ved å introdusere sitt eget private merke, og de setter dermed press på produsentene. (Gabrielsen og Sørgard, 2003).

Denne utviklingen har ført til en forskyvning i makt fra produsentleddet til detaljistleddet, hvor dagligvarekjedene har skjønt at ved å opptre strategisk kan de tilrive seg en større andel av profitten i næringen. Dersom det ikke finnes store utfordrere til eksisterende produsenter så skaper de konkurranse ved å introdusere eller true med å introdusere et eget merke. (Gabrielsen og Sjørgard, 2003).

Utbredelsen av egne merker fungerer på mange måter som en motmakt til de store nasjonale produsentenes dominerende rolle i markedet. Det gir økt konkurranse mot de store merkene og avleder deres forsøk på å ta ut monopolistiske gevinster med sine merkevarer. De egne merkene har en høyere fortjenestemargin da de ikke belastes fullt ut for tradisjonelle produsentpåslag for utvikling, markedsføring, administrasjon, fortjeneste og risiko. Denne fortjenestemarginen gir detaljisten mulighet til å presse prisen på de nasjonale merkene. Det er svært lønnsomt for kjedene å selge private merker, men de er samtidig avhengig av industriens merker for å beholde kundene. Det er derfor ingen fare for at industrien blir valgt helt bort, men de må være oppmerksomme på at kampen om kundens produktvalg blir hardere. Detaljisten kan i økende grad fremme sine produkter i butikken med bedre hylleplassering og større promotering av egne merker. (Øygarden, 1997). Dagligvarebransjen har i økende grad satset på egne merker for å styrke priskonkurransen og utfordre merkeleverandørenes posisjon ved å prise egne merker lavere enn merkevarerne. De ønsker likevel å tilby private merker med god kvalitet, mens det tidligere var vanlig med nr. to og nr. tre merker. Trenden i dag er at kjedens egne merker tar hylleplass fra disse, mens de sterkeste merkevarerne fremdeles har god distribusjon. (Ness og Haugland, 2001).

2.2.3 Leverandører av nasjonale merkevarer, men også av egne merkevarer

Det eksisterer mange sterke leverandører av nasjonale merkevarer som i dag opplever konkurranse fra egne merkevarer. Deres posisjon er i midlertidig enda sterk, noe som kommer av at de har levd i markedet i flere år og at noen av dem har på den tiden skaffet seg en klar posisjon i forbrukerens hukommelse. Nasjonale merkevarer har stor verdi for kjedene fordi de fungerer som ambassadører for dem, og de driver frem nye og gamle varekategorier. Kjedene er derfor avhengige av å kunne tilby nasjonale merkevarer til kundene, og de tar derfor ingen sjanser med å kvitte seg med dem. (Jacobsen, 1999).

Selv om de nasjonale merkevarene har mange fordeler som gjør dem sterke i markedet, har det skjedd endringer som har medført at nye konkurrenter har kommet til. De nye konkurrentene er detaljistenes egne merker som presser på leverandørenes evner til å holde på sin posisjon i markedet. Dette medfører at leverandørene må ta i bruk nye verktøy for å beskytte seg mot de nye konkurrentene. De mest anvendte våpnene i kampen er i følge Jacobsen (1999) økt produktutvikling, markedsføring, merkevarebygging og samarbeid med kjedene. Leverandører viser til stadig hyppigere innføringer av innovasjoner, samt forbedringer med å følge trendene i markedet. Dette er forholdsvis enkelt å gjennomføre siden de som oftest allerede har merkevarer som står sterkt hos forbrukeren. Det vil derfor være lettere å få forbrukerne til å adoptere innovasjoner. Leverandører kan også redusere kostnadene på nasjonale merker for å legge prisene på et nivå som tilsvarer prisen på egne merker. På denne måten mister egne merkevarer et av sine sterkeste konkurransefortrinn. Enkelte leverandører har forsøkt seg på å introdusere "fight brands". Dette er merker som skal tette igjen hullet mellom nasjonale merker og egne merker og de har dermed lavere pris. I stedet for å tilføre nye produkter kan leverandørene kutte på produktsortimentet for å ha færre produkter å konsentrere seg om, og dermed bruke flere ressurser på hver av dem. En siste strategi for å ta opp kampen mot egne merkevarer kan være å inngå et samarbeid med detaljisten, og produsere egne merkevarer for dem. (Keller, 2003).

Hvorfor vil merkevareleverandørene produsere egne merkevarer for sine konkurrenter? Det er i følge Jacobsen (1999) flere grunner til dette. For det første handler det om at leverandørene ser at det er mulig å oppnå maksimal kapasitetsutnyttelse og stordriftsfordeler gjennom produksjon av egne merkevarer. For det andre er det ofte hensiktsmessig å produsere egne merker i kategorier der leverandøren selv ikke har sterke merker. Dette gjør at de ikke mister kontrollen til fordel for kjedene som ofte oppnår suksess i svake kategorier.

2.3 Miljømerking

Mange private og offentlige forbrukere stiller krav til hvordan produktene er fremstilt og til de miljøegenskapene de har. Miljø vil derfor bli en stadig viktigere konkurransefaktor fremover. Det å være tidlig ute med miljøvennlige løsninger kan gjøre bedriftene bedre rustet til å møte nye miljøkrav. Bedrifter som tar miljøet på alvor og som kan dokumentere for sin miljøatsing vil kunne oppnå et konkurransefortrinn, og det vil derfor være av interesse for hver enkelt å holde en

høy miljøprofil. Ved å satse på miljøledelse vil bedriften skape en miljøprofil som i praksis letter kommunikasjonen med alle interne og eksterne interessegrupper. (Brataas, 1999).

Et miljømerke vil være med på å gi en markedsføringsfordel både til produsenten, forbrukeren og naturen. Miljømerking er en form for markedskommunikasjon basert på miljøargumenter. Merket skal fortelle forbrukeren at produktet har en eller annen miljømessig kvalitet, og det er gjerne symboler som gir positive assosiasjoner til miljøansvar. (Ingebrigtsen og Jakobsen, 1997).

Det vil også være hensiktsmessig å skille mellom private og offisielle miljømerker. Private miljømerker er underlagt generelle krav innenfor markedsføringsloven som forbyr villedende og mangelfull informasjon. Det skal med andre ord kunne dokumenteres at produktet har de egenskapene miljømerket er en garanti for. (Ingebrigtsen og Jakobsen, 1997).

For bedriftene er det viktig å være klar over at miljøforhold kan ha stor betydning for kundenes relasjoner til bedriften og deres produkter, både positivt og negativt. I positiv forstand kan miljøfaktorer bidra til å skape lojalitet blant kundene. Bevisstheten omkring miljø og ressursløseri er økende, og det vil få økt betydning for forbrukerne i årene fremover. Det er en trend i dag å tenke på miljøet som følge av stadig økt fokus på temaet. (Strøm, 1997).

Det finnes en rekke miljømerker som settes på produkter for å gi en miljøprofil. I Norden er det mest kjente miljømerket Svanemerket. Når Svanemerket benyttes vet forbrukeren at produktet tilfredsstiller visse krav. Dette er krav som er satt sammen i samarbeid med ulike miljøer, slik som forskning, myndigheter, miljøorganisasjoner og industrien selv. Hele livssyklusen til produktet teller når kravene settes, altså hele prosessen fra produksjon til gjenvinning. Disse kravene endres hele tiden og produktene må forbedres, og det blir derfor en sammenheng mellom utviklingen av bedriftenes miljøstyringssystemer og bruken av merket. Miljøstyring vil være prosessen for å få til en kontinuerlig forbedring av bedriftens totale miljøforhold, og miljømerking vil være absolutte miljøkrav til produktet. (Brataas, 1999).

Det er stadig flere produsenter som bløffer om miljømerking. Forbrukerombud Bjørn Erik Thon i Wille (2006) sier at når forbrukeren skal vite at han velger de beste miljøproduktene, så er Svanemerket og EU-blomsten de eneste som gjelder. De har gjennomgått hele livssyklusen, og er de to offisielle merkene i Norge. Det er åpenbart at det er flere produsenter som villeder forbrukerne ved å markedsføre miljøpåstander de ikke kan dokumentere. Det er også flere som

oppfyller kravene til ekte miljømerking, men velger det vekk på bekostningen av blant annet utgiftene det krever. Det kan da være fristende å prøve seg på uekte merking for å vise at de tilfredsstiller miljøkravene. Det er derfor knyttet stor usikkerhet til disse uekte miljømerkene.

2.4 Oppsummering

Dette kapitlet har presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven. Merkevarer beskrives her som en vare som benyttes for å kunne identifisere og differensiere. Under begrepet merkevare har vi sett på to ulike typer merkevarer, private merker og nasjonale merker. Private merker er merker som eies og kontrolleres av kjedene og de kjennetegnes av lav pris og god eksponering. Nasjonale merkevarer blir her presentert for å være varer som er produsert av en bedrift som har produksjon som sin hovedoppgave.

Innenfor merkevarebygging har vi sett på identifisering og differensiering, gjenkjennelse, oppbygging av merkeassosiasjoner, merkeloyalitet og merkerelasjoner, betydningen av merkeverdi og det samsvaret som skal eksistere mellom merkeidentitet og merkeimage. Samlet sett handler disse aspektene om å bygge et sterkt merke som er unikt og som kan gjenkjennes av forbrukeren. I tillegg handler det om å bygge sterke og varige assosiasjoner som er knyttet til merket, samt holde en tett sammenheng mellom merkets identitet og det image som kunden har dannet til merket. Dette til sammen skaper merkets merkeverdi som både vil skape verdier for kunden og for bedriften.

Strategibegrepet blir her definert som en plan mot et bestemt mål for bedriften. Vi ser også på strategi i forhold til konkurrenten. Det vi der har sett på er hvordan bedriftens strategi påvirker hvordan konkurrenten vil oppføre seg i markedet. En strategi som er helt forskjellig fra konkurrentenes, vil kunne gi bedriften konkurransefortrinn. Markedsføringsmiksen tar for seg de 4 P'ene, produkt, pris, plass og påvirkning. Disse verktøyene brukes av bedriften til å påvirke etterspørselen i målmarkedet. Produktet tar for seg de ulike aspektene ved et produkt som kan brukes til å bygge et sterkt kjerneprodukt, konkret produkt og forventede produkt. Pris viser til ulike verktøy for å danne et godt krysningspunkt mellom selgerens og kjøperens verdioppfatning for å få solgt produktet. Under begrepet plass tar vi for oss distribusjon, som har som mål å gjøre produktet mest mulig tilgjengelig for forbrukeren. Dette er ofte en svært kostbar prosess da produktet må gjennom flere kanaler. Påvirkning viser til aspekter som selger kan benytte seg av

for å gjøre produktet kjent for forbrukeren. Selger kan benytte seg av er annonsering, salgsapparat, public relations, direkte reklame og salgsfremmende tiltak.

Under tidligere forskning har vi sett på strategien bak egne merkevarer. Her viser vi til fire ulike strategier for egne merker. Disse handler om å enten introdusere merket som et lavprisprodukt, posisjoner eget merke tett opp mot leverandørenes merkevare, forsøke å erstatte merkevaren med eget merke eller gjøre eget merke så unikt som mulig. Vi har også sett på den teorien som ligger under de endringene som har skjedd i dagligvarehandelen de siste 15-20 årene. Etter kjededannelsen og introduksjon av egne merkevarer så har kjedene fått større makt i markedet. Vi har i tillegg sett nærmere på leverandørene og hvordan de tar opp kampen gjennom økt produktutvikling, markedsføring, merkevarebygging og samarbeid med kjedene.

Å ha et økt fokus på miljø er svært inn i tiden, og vi har sett på de ulike fordelene som ligger i det å tenke på miljøet. Miljømerking skaper et konkurransefortrinn i den betydning at det gir bedre markedsføringsforhold, kan øke produktets oppfattede kvalitet og gi tilgang på lojale kunder. Svanemerket er det mest kjente og brukte miljømerket i Norge, og vi har derfor sett litt på de miljøaspektene som ligger under dette merket.

3. METODE

Hensikten med dette kapitlet er å beskrive og argumentere for den metodiske fremgangsmåten vi har brukt for å besvare vår problemstilling. Vi vil først presentere metodelæren generelt før vi går inn på problemstilling og forskningsdesign, altså hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen fra start til mål for å finne svaret på vår problemstilling. Deretter går vi inn på hvordan vi har gått frem for å velge ut våre informanter og hvordan vi har samlet inn empirien. Tilslutt gjør vi rede for hvordan empirien er analysert og deretter evaluert gjennom å se på begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

3.1 Metodelære

Metodelæren dreier seg om hvordan vi kan gå frem for å finne ut om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Dette innebærer å følge en bestemt vei mot et bestemt mål. Samfunnsvitenskapelig metode vil være måten vi skal gå frem på når vi henter inn informasjon, og måten denne informasjonen skal analyseres for å finne ut hva den forteller oss. Gode kunnskaper innen metode vil gjøre det lettere å skjønne hvordan forskningen er gjennomført, og for å forholde seg kritisk til forskningsresultater. Systematikk, grundighet og åpenhet er de viktigste kjennetegnene ved empirisk forskning. (Johannessen et al., 2004).

I metodelæren skiller vi mellom to tilnærminger, kvalitativ og kvantitativ metode. I kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge utbredelsen. Det kan man gjøre gjennom spørreundersøkelser. I kvalitativ metode derimot er man ute etter å skaffe til veie mer detaljert informasjon om bakgrunnen for ulike handlinger og fenomener. Det kan gjøres ved hjelp av kvalitative intervju, observasjon eller fokusgrupper. (Johannessen et al., 2004). Hermeneutisk tilnærming er én av grunnfundamentene bak kvalitativ metode. Hermeneutikk er i følge Kvale (1998) en tolkende lytting til det mangfoldet av betydninger som ligger i intervjupersonens uttalelser, spesielt med tanke på muligheten til å hele tiden omtolke innenfor intervjuets hermeneutiske sirkel. Denne tilnærmingen vil også ha en viss fokus på virkningen av antakelser man har på forhånd, både bak svarene til intervjuobjektet og bak intervjuerens spørsmål.

Den hermeneutiske sirkelen sier at meningen bak en del kun kan forstås om den settes inn i en helhet, mens helheten består av mange deler og kun kan forstås ut av delene. Dette munner ut i

den hermeneutiske sirkelen. En konsekvens av den hermeneutiske tilnærmingen vil være at vi forholder oss forstående til vårt fenomen. (Alvesson og Sköldberg, 1994).

3.2 Problemstilling

Det som bestemmer hvilken metode man skal bruke vil i hovedsak være problemstillingen eller forskningsspørsmålet, men også tid og ressurser vil være med på å avgrense de mulighetene man har. Problemstillingen vil være et spørsmål som stilles på en presis måte med et bestemt formål. Det kan være både konkret og avgrenset, men også generelt og omfattende. (Johannessen et al., 2004).

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

”Hva er strategien bak dagligvarehandelens egne merkevarer/ private merker?”

Denne problemstillingen er presis og direkte, og på den måten lett å jobbe med. Vi utarbeidet også noen underproblemstillinger som skulle være med på å styre vår innhenting av empiri i riktig retning. Problemstillingen utviklet seg i en prosess hvor vi kikket på teori og mulige områder vi ønsket å jobbe med. Etter hvert kom vi frem til problemstillingen som er nevnt over.

3.3 Forskningsdesign

Etter at problemstillingen er bestemt må man vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål, og hvem og hva det er som skal undersøkes. Dette betegnes som forskningsdesign, og innebærer alt som knytter seg til en undersøkelse. Sentrale kriterium for valg av design vil gå på tidsdimensjonen for undersøkelsen, om det skal samles inn harde eller myke data, og om undersøkelsen skal bestå av ett utvalg, en populasjon eller om det skal gjennomføres eksperiment. (Johannessen et al., 2004). I vårt tilfelle foregår undersøkelsene på ett tidspunkt sammenlignet opp mot tidligere teorier på temaet private merker og strategien bak, og består av ett utvalg.

Vår problemstilling skal i hovedsak beskrive et fenomen, altså strategien bak egne merkevarer, og ut fra dette har vi kommet frem til at casedesign vil passe best. Casestudier tar for seg ett eller noen få tilfeller som studeres inngående, og to kjennetegn er at det er et avgrenset fokus på den spesielle casen og at det er en mest mulig inngående beskrivelse. (Johannessen et al., 2004).

Casestudier gjennomføres oftest ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjon eller intervjuer, men også kvantitative data og teknikker som eksisterende statistikk og spørreskjema kan benyttes. Det er spesielt fem komponenter som er viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser:

1. Forskningsspørsmål
2. Teoretiske antagelser
3. Analyseenheter
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser
5. Kriterium for å tolke funnene

(Yin i Johannessen et al., 2004).

Vår oppgave har som formål å *beskrive* en situasjon og et fenomen som eksistere, altså hva dagligvarehandelen gjør ut i fra fenomenet egne merkevarer. Innsamlingen av data foregår over et relativt kort tidsrom da vi ikke har så lang tid tilgjengelig. Datainnhenting vil for oss foregå over noen få uker og opp til en måned. Vi skal bruke kvalitativ metode, hvor innsamlingen av data gjøres ved hjelp av kvalitative intervju med aktuelle fagpersoner eller andre personer som har mye kunnskap om private merker.

3.4 Utvalg

Kvalitativ metode er ofte data i form av tekster som legger vekt på fortolkning. Vårt metodevalg er derfor i hovedsak begrunnet ut fra at vi har faste tidsrammer å forholde oss til, og at kvalitativ metode er best egnet for å besvare vår problemstilling. Det er to grunnleggende måter å samle inn kvalitative data på, gjennom observasjon eller gjennom intervju. Ved observasjon bygger dataen på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandling i konkrete situasjoner, mens intervju bygger på hva informanten sier i samtale med forskeren.

Før man går i gang med innsamling av data må man velge ut hvem som skal undersøkes, altså hvem man skal henvende seg til for å få samlet inn den aktuelle informasjonen. Når man benytter kvalitative metoder er formålet som oftest å komme nært inn på de personene som tilhører den målgruppen man ønsker å vite noe om, og skaffe til veie mye informasjon om et begrenset antall informanter. (Johannessen et al., 2004).

Hvem og hvor mange informanter som velges ut er avhengig av problemstillingen. I vårt tilfelle har vi valgt å begrense antallet informanter da vi har lite tid til rådighet. Ettersom vi gjennomfører en kvalitativ undersøkelse er det lite aktuelt å bruke tilfeldig utvelging. Dette på grunn av at vi ønsker å få mer utfyllende kunnskap om situasjonen, og da har rekrutteringen et klart mål. Dette kalles strategisk utvelging, og innebærer at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å skaffe til veie den nødvendige dataen. (Johannessen et al., 2004).

Ut fra vår problemstilling er det flere utvalgsmetoder som kan brukes. Bekvemmelighetsutvalg vil være en av dem, men vi anser den som lite ønskelig da den går ut på å gjøre det som er enklest og mest bekvemmelig. Vi kan si at vi gjør det ettersom at vi har liten tid og lite ressurser for innhenting av data, men vi anser ikke dette som den måten vi gjør det på. Vi har gjort et ekstremt utvalg som innebærer å velge ut personer som er rike på informasjon fordi de har en jobb som tilsier at de må kunne mye innenfor sitt felt. De sitter inne med spesiell og avvikende informasjon i forhold til andre. Som daglig leder i en dagligvarebutikk og markedsansvarlig på et regionkontor for en dagligvarekjede sitter man inne med ekstrem og spesiell informasjon, som vi er ute etter. Når det gjelder de to leverandørene, så har vi fått tak i essensielle personer som har kunnskap innenfor dette området. Disse to informantene har sine stillinger i markedsavdelinger, og det innebærer for oss at de vet noe om det vi ønsker å finne ut av. Vi har derfor foretatt et ekstremt utvalg for å finne informanter for vår oppgave. Skulle vi få for lite informasjon fra de informantene vi har, vil vi benytte snøballmetoden for å supplere. Da bruker vi de personene vi allerede er i kontakt med for å henvende oss videre til aktuelle personer, eller foreslå andre som kan noe om det vi trenger av informasjon.

Etter å ha plukket ut de aktuelle informantene valgte vi å kontakte dem for å avtale et kort møte. Dette gjorde vi for å presentere oss selv og oppgaven, og høre om vedkommende hadde noe å bidra med. Dette var med på å bygge opp en relasjon til informanten for å gi en tryggere intervjusituasjon når den tid kom. Informantene satte stor pris på dette, og var svært positive under hele prosessen. I tillegg til dette møtet holdt vi kontakt via telefon og e-post frem til intervjuet. Når det gjelder leverandørene så innebar det kun telefonisk kontakt, da de holder til i Oslo-området, men ved en telefonsamtale avtalte vi tid for intervjuet ut fra hva som passet best for begge parter. Her var det kun snakk om korte intervju, som ikke la noe spesielt grunnlag for oppgaven. De var mest ment som et supplement for å trekke frem at det er ulike sider av en sak.

3.5 Datainnsamling

Det er vanlig å skille mellom to typer data, primærdata og sekundærdata. Primærdata er nye data som forskeren selv samler inn gjennom ulike metoder, mens sekundærdata er data som allerede er samlet inn av andre. Sekundærdata vil først og fremst være forskningsdata, altså undersøkelser som er gjennomført av andre. (Larsen, 2007). Vi har valgt å benytte både primær- og sekundærdata for å styrke funnene i oppgaven.

3.5.1 Primærdata

Innsamling av primærdata har skjedd gjennom bruk av kvalitative intervju. Det har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives. (Johannessen et al., 2004). Intervjuets struktur kan variere, og avhenger av ønsker forskeren har, tidligere erfaring med intervju, problemstillingens struktur og kapasitet. Et strukturert intervju innebærer at man på forhånd har gjort klare spørsmålene man skal stille, og at de er ordnet i en fast rekkefølge i en såkalt intervjuguide. Dette betyr ikke at det på forhånd er formulert svar som informanten skal kryse av for, da kjennetegnet ved kvalitative intervju er at informanten selv formulerer svarene sine. Et ustrukturert intervju innebærer det at forskeren ikke har formulert spørsmål på forhånd. (Larsen, 2007).

Grunnen til at vi har valgt å benytte kvalitative intervju er at vi skal finne ut hvordan et fenomen utarter seg. Ved å bruke andre metoder ville vi ikke få et godt nok svar på det vi er ute etter, mens vi med personlige intervju får et innblikk i hvordan strategien bak egne merkevarer virkelig er. Et kvalitativt intervju vil derfor i vårt tilfelle være det rette. Vi ønsker å basere intervjuet på en intervjuguide til en viss grad, altså et semi-strukturert intervju. (Vedlegg 1 og 2). Dette vil være en mellomting mellom ytterpunktene strukturert og ustrukturert. Vi ønsker å forberede spørsmålene på forhånd, men være fleksible slik at rekkefølgen kan endres. I tillegg ønsker vi å ha mulighet til å kunne følge opp dårlige svar med nye spørsmål og spørre videre på interessant felt som informanten kommer inn på underveis. Det at vi velger å bruke en intervjuguide gjør at informasjonen blir lettere å håndtere og behandle i ettertid, og det blir lettere å sammenligne mellom de ulike informantene. Vi vil også på denne måten være mer sikker på at vi får svar på problemstillingen da spørsmålene vil være godt gjennomarbeidet og tenkt gjennom ut fra vårt ståsted.

Ettersom at vi hadde møtt våre informanter før intervjuet visste vi om hverandre, og vi trengte å bruke liten tid på å presentere oss selv og oppgaven. Dette gjorde at informasjonen vi ønsket ble lettere å skaffe til veie og mer troverdig. Vi valgte å bruke lydopptaker i tillegg til notater under intervjuet, hvor vi fordelte oppgavene slik at den ene tok seg av selve intervjuet, mens den andre fulgte med på informantens reaksjoner, tok notater og fulgte opp med oppfølgingsspørsmål. Dette fungerte veldig bra for oss.

Det vi opplevde etter de to hovedintervjuene var at lydopptakeren ble oppfattet som et hinder for informanten. Dette var noe informantene selv gav uttrykk for i etterkant av intervjuet. De ble veldig opptatte av å formulere seg korrekt. Dialogen ble noe formell og ikke så løssluppen som en følge av dette. Dette er noe vi tar med oss på veien og lærer videre av. Telefonintervjuene ble ikke påvirket av at det ble gjort opptak, men i dette tilfellet ser ikke informanten lydopptakeren og blir ikke minnet på at den er til stede.

De to hovedintervjuene ble holdt på informantenes kontorer, hvor vi på forhånd gjorde de oppmerksomme på at vi ville ta opp intervjuet og var avhengig av at vi trengte en plass med lite støy og avbrytelser. Dette gikk helt fint. Etter hvert intervju satte vi oss ned sammen og tok opp en samtale mellom oss hvor vi diskuterte intervjuet. Dette for å i etterkant kunne bruke våre umiddelbare reaksjoner, da de raskt blir glemt ettersom tiden går.

3.5.2 Sekundærdata

Sekundærdata har først og fremst bestått av litteratur innen merkevareledelse, markedsføring og strategi. Vi har også benyttet oss en del av SNF-rapporter og annet forskningsmateriale. Som vi har nevnt i kapittel 1.4 er vi til dels kritiske til det forskningsmateriale vi har brukt. Dette fordi det allerede er fortolket informasjon, som vi på nytt fortolker. I hovedsak er litteraturen benyttet for å bygge opp om den empirien som vi har kommet frem til, og se om det er noen forskjeller eller likheter i våre funn opp mot teori og tidligere forskning på området.

3.6 Dataanalyse

Analyse av data foregår i fase 4 i de fem nevnte fasene til Yin i Johannessen et al., (2004). Det opereres med to analysestrategier, altså analyse basert på teoretiske antagelser og beskrivende

casestudier. Analyse basert på teoretiske antagelser går ut på å følge de teoretiske antagelsene forskeren hadde i begynnelsen av prosjektet, og la disse styre analyseprosessen. Ved beskrivende casestudier bruker forskeren datainnsamlingsteknikker som best kan beskrive en case, her vil valg av strategi avhenge av hva det er som studeres. Den siste av de fem fasene er kriterium for å tolke funnene, som går ut på å tolke funnene opp mot eksisterende teori på området. Hvis utgangspunktet er en analyse basert på teoretiske antagelser så vil formålet være å utvikle teori. Hvis utgangspunktet er en casebeskrivelse vil formålet være å komme opp med en beskrivelse av en person, gruppe, organisasjon, hendelse eller prosess gjennom utvikling av typologier og historier. (Johannessen et al., 2004).

Ut fra vår problemstilling og vårt formål med oppgaven så vil det være mest hensiktsmessig å benytte seg av beskrivende case i analysen. Vi vil ende opp med å beskrive fenomenet private merker i dagligvarehandelen, og strategien bak i en rapport. For oss vil analysen innebære koding av det innsamlede materialet, og finne ut hva det er informantene sier, både konkret og mellom linjene. Dette skal vi bruke videre for å sammenligne opp mot teori vi har funnet og tidligere forskning på området.

3.7 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Evalueringen er viktig for å finne ut om undersøkelsen er troverdig og gyldig på flere områder. Evalueringen skal vekke tillitt for de som leser og si noe om hvor riktige funnene er. Som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser brukes begrepene pålitelighet, overførbarhet, troverdighet og overensstemmelse. (Johannessen et al., 2004). Begrepene reliabilitet og validitet er ofte brukt også i vurderingen av kvalitative undersøkelser, selv om de i utgangspunktet tilhører objektivismen. Grunnen til at begrepene er dratt inn i den fortolkende vitenskapen er hovedsakelig fordi at de er svært sterke og godt gjennomarbeidede, og derfor vanskelige å gi slipp på. Vi velger å ikke benytte oss av disse begrepene, ettersom at de egentlig ikke har noe med kvalitativ metode å gjøre.

3.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. I kvalitetsvurderingen er det lite hensiktsmessig å måle påliteligheten

ettersom at datainnsamlingsteknikkene ikke er strukturerte, innsamlingen er svært kontekstavhengig og at forskeren gir mye av seg selv i selve datainnsamlingen. Påliteligheten kan dermed styrkes ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten under hele prosessen. (Johannessen et al., 2004).

I intervjuguiden har vi vært svært bevisste på å ikke utlede ledende spørsmål, og at de skulle være åpne slik at informanten hadde mulighet til å svare mest mulig. Vi ga også informanten mulighet til å komme med en kommentar på slutten av intervjuet. (Vedlegg 1 og 2). Dette ga informanten mulighet til å gi uttrykk for de tanker som kom underveis, og som vi ikke hadde tenkt på i forveien. For å få med oss hele intervjuet benyttet vi oss av lydopptaker, i tillegg til notater ved siden av. På denne måten var vi i stand til å få med oss intervjuet i sin helhet, og sikre at viktige momenter ikke gikk tapt. Vi erfarte at bruk av lydopptaker kan virke negativt inn på påliteligheten av primærdataen, da en av informantene ble litt reservert. En følge av denne problematikken kan være at informanten ikke sier det han tenker der og da, men må tenke over svarene først.

Påliteligheten kan også påvirkes av transkriberingen av intervjuene. Vi utførte transkribering av intervjuene kort tid etter at de var gjennomført. Dette var positivt siden vi fortsatt satt inne med tanker da intervjuet nettopp var utført. For å styrke påliteligheten har vi valgt datatriangulering ved å kombinere primær- og sekundærdata i oppgaven. Vi antar at vår sekundærdata er pålitelig, men at det kan stilles spørsmål omkring vår tolkning av denne dataen.

Oppsummert vil vi anse påliteligheten til dataen i undersøkelsen som god. Dette underbygges spesielt siden vi har forsøkt å holde oss objektive til de innsamlede data, og at primærdataen ble bearbeidet rett etter intervjuene var utført.

3.7.2 Troverdighet

Troverdighet handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, altså i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte. Troverdigheten kan styrkes ved å tilbakeføre resultatene til informanten for å få de bekreftet, eller la kolleger analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer frem til det samme. (Johannessen et al., 2004).

For å styrke troverdigheten har vi valgt å fokusere på et bredt spekter av litteratur. Dette kommer av at vi har en kvalitativ undersøkelse som krever at vi må ha mye litteratur for å kunne bearbeide intervjuet både før, underveis og etter datainnsamlingen. Det kan ligge en del usikkerhet knyttet til om de tanker og meninger som fremkommer i intervjuet virkelig er informantens egne. Vår problemstilling bærer preg av at det kan komme frem sensitiv informasjon som kan gjøre informantene reserverte, og dermed forsøke å skjule informasjon. Vi valgte å oppsøke informantene før intervjuene for å ta hensyn til denne problematikken. Dette gjorde vi også for å skape en relasjon med informanten, samt sjekke om vedkommende hadde kunnskaper om temaet vi ville undersøke. Dette mener vi gjorde at vi fikk et bedre intervjuklimate, og at informantene dermed følte seg tryggere i intervjusituasjonen. Et bedre intervjuklimate tror vi gjorde at informantene svarte mer ærlig og åpent. Det at vi arbeidet grundig med intervjuguiden i forveien mener vi også er med på å sikre god troverdighet, samt at det gir større sannsynlighet for å få svar på det vi ønsker å finne ut.

Vi valgte å ikke tilbakeføre det transkriberte intervjuet til informanten da vi ikke ønsket at informanten skulle kunne endre på det som var sagt, spesielt innefor sensitive tema. Dette er også med på å styrke troverdigheten til dataen.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt resultater fra ett prosjekt kan overføres til å gjelde liknende fenomener. I kvalitative undersøkelser snakker vi om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger. (Johannessen et al., 2004).

Vi mener at våre funn ikke kan overføres til å gjelde lignende fenomener. Dette kommer i hovedsak av at vi ikke har nok data til å gjøre det gjeldende for andre i bransjen. Det vi ønsker med denne oppgaven å beskrive elementer innenfor dagligvarehandelens strategi bak private merker.

3.8 Oppsummering

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode i vår undersøkelse, da dette passet best opp mot den problemstillingen vi har valgt. Problemstillingen er avgrenset og konkret, og derfor lett å jobbe med. Våre underproblemstillinger skal være med på å gjøre det lettere å få svar på det vi er ute etter. Hermeneutikken presenteres som følge av at det i dette tilfellet er svært relevant, da den informasjonen vi skaffer til veie er andre personers tolkning av fenomenet.

Forskningsdesignet er alt som knytter seg til undersøkelsen, og bestemmes ut fra kriterier som blant tilgjengelig tid, antallet utvalg og type data. For denne oppgaven er det mest naturlig å benytte casedesign, da formålet er å beskrive et fenomen. Informantene valgte vi ut gjennom ekstremt utvalg, og delvis ut fra hva vi følte fungerte best, altså bekvemmelighetsutvalg. Innsamlingsmetoden vi benyttet var kvalitative intervju, og vi munnet ut i til sammen fire intervju. Kvalitative intervju valgte vi av den grunn at det var den metoden som gav oss det beste svaret på vår problemstilling. Vi intervjuet personer som hadde mye kunnskap innenfor temaet, og som hadde ulike stillinger i forbindelse med dagligvarehandelen. Intervjuene var delvis strukturerte, da vi gikk ut fra en på forhånd utarbeidet intervjuguide, men som vi kunne gå bort fra dersom intervjuet utviklet i en annen retning underveis. Vi kom opp med oppfølgingsspørsmål underveis, og var på den måten fri til å gjøre intervjuet slik det passet best der og da.

I analysedelen jobbet vi videre med det innsamlede materialet, hvor vi transkriberte, kodet og meningsfortettet empirien. Denne prosessen tok tid, men vi fikk mye ut av det vi hadde samlet inn ved å bearbeide det. Dette gjorde at vi lettere kunne forstå hva som lå bak det som ble sagt, altså hva informanten egentlig mente. Mye av det vi sitter igjen med er svar på spørsmål vi ikke spurte, også dette er det en mening bak.

I evalueringen av datamaterialet går vi dypere inn og ser på det datamaterialet vi har funnet og hvordan vi har kommet frem til funnene. Denne delen sier noe om funnene kan overføres til å gjelde andre liknende fenomener, og om de stemmer overens med det vi har forsket på. Vi har også sett på om metoden har til hensikt å undersøke det den skal.

4. EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE

Dette kapitlet tar for seg våre empiriske funn, og vår tolkning av det som har kommet frem av våre fire intervju. Intervjuene gir et nokså bredt bilde av dagligvarehandelen da informantene har ulikt fokus. Det vi har tatt for oss her er det som er mest relevant for den videre drøftingen av empirien. Kapitlet er delt opp i 8 delkapitler, som viser gangen fra ide til salg av det private merket. Tilslutt vil vi oppsummere de viktigste funnene som vi har kommet frem til i dette kapitlet. De fire informantene er presentert i tabellen under.

Informant:	Kontekst:
Informant 1	Daglig leder på en dagligvarebutikk
Informant 2	Markedsansvarlig på et regionkontor i en dagligvarekjede
Informant 3	Merkevareleverandør som produserer egne merkevarer
Informant 4	Merkevareleverandør som ikke produserer egne merker

Tabell 1: Presentasjon av informantene.

4.1 Motiver bak private merker

I intervjuene får vi frem hva som er den direkte bakgrunnen for at informantene startet med egne merkevarer. I følge informant 2 handler det om et produkt som har vært produsert i flere år men som bevisst ikke har hatt noe stempel på seg for å være et privat merke. De har derimot vokst frem for å gjøre det mulig for kjeden å kunne ”..levere gode varer til en fornuftig pris til sine medlemmer.” Det vi forstår av dette er at motivet for å introdusere egne merkevarer var ikke nødvendigvis å tilføre kjeden et eget merke som skulle ha så stor betydning, men et enkelt grep for å kunne tilby kunden varer til en fornuftig pris. Informant 1 gir også uttrykk for at bakgrunnen for å produsere egne merkevarer var å gi kunden noe ekstra. Det ville altså gi kunden en mulighet til å tilfredsstille flere av deres behov gjennom varer. Han hadde sett at det manglet kategorier og dermed ble det nødvendig å få tak på de varene som manglet. De ønsket ikke å ta inn ukjente merkenavn fra den store verden, og i tillegg erfarte de at de ble nektet å selge et eget merke som tilhørte en annen kjede.” *Vårt ønske var jo å bygge opp dette til noe mer enn bare å ha noen produkter, vi ønsket en serie med produkter*”. Ut fra dette forstår vi at motivene for å produsere egne merkevarer var at det manglet varer, og at de var avhengig av å kunne gi kundene flere

alternativer som de ville stole på. Det var også viktig for dem å skaffe kjeden en sterkere sortimentsdybde, for å kunne stå sterkere i konkurransen.

Vi kan kanskje tro at bakgrunnen for å produsere egne merkevarer ikke var at de skulle ha noen annen betydning enn å bare være et billigere alternativ, men det har vist seg at de har fått en større betydning eller funksjon i den senere tiden. Informant 1 mener at egne merkevarer har den betydningen at de viser at de er billige i forhold til andre kjeder. Det vil si at de kan spille på at de er billigst, og dermed gjøre seg mer attraktiv og skille seg fra konkurrenter. Informant 2 påpeker at betydningen av egne merkevarer ligger i det ”..at vi har et merke som kunden bare får kjøpe hos oss”. Det vi tror at han forsøker å gi uttrykk for her er at egne merkevarer gir dem lojale kunder som kommer tilbake fordi det er ingen andre steder de får kjøpt akkurat det produktet. Dermed får egne merkevarer en større betydning fordi de gir kjeden det de lever for, nemlig flere kunder.

”De egne merkevarene vil på en måte fungere som et konkurransemiddel mot de store merkene”. Det konkurransemiddelet som informant 1 snakker om her handler om det prispresset som egne merkevarer har lagt på merkevareleverandørene. Egne merkevarer har gjort at kjedene kan presse prisene på nasjonale merkevarer ved innkjøp, samt at de legger en demper på den prisen som produktet får ute i butikken. Det er også utviklet flere egne merkevarer i den senere tiden og man finner dem i mange kategorier. Dette gjør i følge informant 2 at kjedene får sterkere gjenkjennelse siden flere egne merkevarer får plass i butikken. Dette betyr med andre ord at kundene klarer å skille kjedene fra hverandre gjennom de egne merkevarene, og siden merket finnes i flere kategorier så blir kunden utsatt for gjentatte stimuli og det kan oppstå en smitteeffekt. Denne smitteeffekten kan spesielt oppstå dersom merkevaren bærer samme navn som kjeden.

4.2 Produktstrategi

Når egne merkevarer utvikles er det i følge informant 2 slik at det blir sett mye på prisen på andre produkter, samt at det gjennomføres en del markedsundersøkelser før utviklingen blir satt i gang. Gjennom slike undersøkelser vil det komme frem hvor det er lettest å komme inn med et nytt merke, og som informant 2 sier så er dette som oftest i kategorier *”der kvalitet betyr lite..”*. Vi kan altså si at i de kategoriene der vi finner merkevarer som er ”svake”, fordi de ikke har så stor

betydning for forbrukeren, er der vi først finner egne merkevarer. Denne inngangsmuligheten har dermed gjort at vi har fått egne merkevarer i flere kategorier, samt at de i noen tilfeller har erstattet den tidligere merkevaren. Der hvor merkevaren er sterk fra før vil kjedens eget merke i følge informant 2 fungere som en vaktbikkje slik at prisene på merkevarene ikke blir for høye. Han snakker også om noen egne merkevarer som han kaller for høykvalitetsvarer, som er ment for å komme inn i sterke produktkategorier, slik som Omo. Det er derfor viktig å skape troverdige alternativer for at merket skal komme seg inn på markedet og overleve. Informant 1 sier at de måtte utvikle egne merkevarer for å kunne skape et troverdig bilde av seg selv i forhold til merkevareleverandørene. Gjennom å gjøre produktene troverdige kan kjeden presse på prisene, samt selge merkene med fortjeneste fordi de har fått plass i forbrukerens hukommelse og de vil kjøpe varen. Informantene gir begge uttrykk for at det er en egen stab som tar for seg utviklingen av egne merkevarer, og at selve butikken har lite å si i denne prosessen. Informant 1 påpeker at markedsavdelingen er med på hele prosessen, og bestemmer ingrediensene og designet på produktene.

Vi vet at mange av de store merkevareleverandørene bruker flere ressurser på markedsføring av sine produkter som en del av deres utvikling, slik er der derimot ikke for kjedenes egne merkevarer. I intervjuene kommer det frem at det brukes lite penger på markedsføring av egne merkevarer. Dette kommer av at prisen ville blitt for høy, dersom de skulle blitt markedsført i like stor grad som andre merkevarer.

4.2.1 Design

Når det gjelder designet på egne merkevarer så får vi av intervjuene frem to typer. Den første handler om at *"..noen ganger ligger designet ganske opp imot merkevaren"*. Med dette mener informant 1 at man kan kjenne igjen designet på egne merkevarer ut i fra hvordan merkevaren ser ut. Informant 2 sier i den forbindelse at han tror at designet blir laget ut i fra *"..den varen som selger best"*. Vi antar dermed at det ikke bare er snakk om å gjøre seg lik merkevaren, men at det også handler om å legge seg nært det merket som selger best. Dette er et strategisk valg som er gjort for å skaffe seg forbrukerens oppmerksomhet, ved å overføre det omdømmet merkevaren alt har opparbeidet seg over på eget merke. Det andre designet handler om å designe produktet ut i fra funksjon. *"Vi er opptatt av at det skal funke ute i handelen, og at det skal være et riktig produkt"*, påpeker informant 1. Dette handler om at produktet skal ha en funksjon som gjør at det er mulig å behandle det på en lett måte ute i butikken, samt at det skal være lett å selge. Informant

2 sier at de har valgt å bruke poser på sin pastaserie i stedet for esker selv om det ikke er like praktisk med tanke på stabling i butikk og heller ikke i transport. Det er ingen konkurrenter som har pasta i poser, men det er likevel et av de mest solgte egne merkene. Dette antar vi har noe med at kjeden ønsker å gjøre seg unik i forhold til andre konkurrenter, samtidig som de velger å følge med i de trendene som ligger i samfunnet. Det har dermed vist seg at det også kan være hensiktsmessig å løsrive seg fra leverandørenes design på merkevarene og heller tenke nytt for å dermed gjøre seg spesiell og skape et konkurransefortrinn. I tillegg til disse to designene er det viktig at det finnes et samsvar i utseende mellom produktene i en serie, og at produktene ser bra ut.

4.2.2 Merkenavn

”Det er ikke så nøye hva navnet er, men hva du gjør det til som er det viktige”, sier informant 1 om navnet på deres egne merkevarer. De bruker profesjonelle byråer til å komme frem til navnene på produktene sine, men de har også selv stor innflytelse. Med det mener han at det ikke er navnet i seg selv som har betydning, men det som ligger bak. Det vil si produktets utforming, egenskaper, pris, kvalitet, service i butikken, hylleplassering, assosiasjoner og andre nyanser man finner bak produktet. Kunden vil huske navnet på bakgrunn av hvor godt produktet er og ikke ut fra hva det heter. Informant 1 mener at betydningen av navnet på egne merkevarer er at det skal kunne konkurrere mot merkevarer gjennom at *”produktet skal ha like god kvalitet som en merkevare”*. Vi vet at noen bruker kjedens navn på sine egne merkevarer. Informant 2 påpeker at dette er noe de har valgt for deres merkevarer, de ønsker å bygge opp under at de er en kvalitetskjede. Han mener at dette er genialt fordi produktet vil markedsføre kjeden og det er faktisk kunden som er markedsføreren. Navnet får dermed stor betydning fordi det *”..bygges en relasjon mellom produktet og bedriften..”*. Denne relasjonen finnes både på godt og vondt, noe som gjør at fallhøyden kan bli stor dersom produktet ikke lever opp til kjedens identitet og at det dermed ikke finnes noe samsvar mellom dem.

4.2.3 Egne merkevarer versus nasjonale merkevarer

Informantene sier at det er liten forskjell mellom egne merker og nasjonale merker. Denne forskjellen er noen ganger så liten at informant 1 påpeker at det av og til er den samme varen, men med nytt navn og annen emballasje. Dette bekrefter også informant 2, som sier at det største

skillet mellom egne merker og nasjonale merker finnes på pris og design. Det informantene her sier er at de faktisk selger samme eller en liknende vare som leverandørene av nasjonale merker bare i en annen innpakning og til en annen pris. Informant 2 mener at *"kvalitetsmessig bør den ikke skille seg så mye ut for da tror jeg at den dør fort"*, og dette er nok grunnen til at det vil være hensiktsmessig for kjedene å gjøre eget merke mest mulig lik nasjonale merker fordi de som oftest er forbundet med god kvalitet. Han sier også at i noen tilfeller skjer det at *"..egne merkevarer etter hvert blir en merkevare"*. Med dette mener han at folk liker dem godt og at de derfor gjør gjenkjøp. Ikke bare kan det private merket da bli en merkevare, det kan også gjøre at merkevaren blir borte. Dette skjer i følge informant 2 på grunn av at det finnes store prisforskjeller og at merket har blitt så sterkt at det har overtatt for det opprinnelige merket.

4.3 Miljømerking

Miljø og miljømerking er noe som har stort fokus og som i dag er veldig aktuelt. Informant 1 sier følgende: *"Vi ser at miljømerking er et konkurransefortrinn"*. De har blitt oppmerksomme på at dette er en trend i samfunnet som de må henge med på. Ved å være gode på dette området oppnår de fordeler overfor flere av sine aktører, slik som kunder, leverandører og samfunnet som helhet. Det at de tar miljøet på alvor viser at de tar hensyn og driver seriøst.

Noen av de private merkene er i følge informant 1 miljømerket, men ikke alle. Ettersom at det i dag er veldig i skuddet med miljømerking, så blir det automatisk et område de må være opptatte av. *"Samfunnet endrer seg og vi endrer oss sammen med det, og det folk er opptatte av er også vi fryktelig opptatte av."* Her kommer viktigheten med å ligge i forkant tydelig frem, og at de må være der konsumentene ønsker og forventer at de skal være til en hver tid. Ettersom miljøet er i mye større fokus blir også forbrukerne veldig oppmerksomme på hva de ønsker. Informant 1 påpeker at de i dag ser tegn på at forbrukeren protesterer mot enkelte måter å pakke inn produktene på. Det brukes ofte multipakninger som innebærer større mengde avfall for sluttbrukeren. Det betyr at det benyttes dobbel innpakning, både pose og eske, og at det brukes plast eller andre materialer til å binde sammen flere produkter, eksempelvis store brusflasker.

Selv om de vet at slike pakninger ikke er like miljøvennlige, så gjøres det i stor grad på grunn av at det gir enklere plassering i butikken. En eske blir både penere og mer praktisk i hylla, enn en pose. Hvorfor er det da ikke utviklet esker som er gode nok til å gjøre jobben alene, er et av de

spørsmålene vi sitter igjen med. Det virker så enkelt, men vi antar at det ligger mye bak som gjør at det fortsetter som før. Vi tror det kan være alt fra merarbeid, kostnader og det å begynne å endre på det som allerede fungerer i dag. Vi lurer også på hvorfor kjeden ikke utnytter den makten de har fått gjennom egne merkevarer til å tenke nytt, og ikke bare følge etter de som allerede har opparbeidet seg en god posisjon?

Informant 2 kan fortelle at de har en egen produktserie, hvor mange av produktene er Svanemerket. Vaskemiddelet deres er også miljømerket, og de har flere produkter som er økologiske. Vi har inntrykk av at disse fordelene er i liten grad kommunisert ut til forbrukeren. Kunden er lite klar over at flere av de produktene kjeden tilbyr er miljømerket. Vi tror at en slik kunnskap kunne vært med på å forbedre konsumentens holdninger til en billigere variant, ettersom at man er klar over at det kreves grundige kontroller for å bli tildelt et slikt merke. Det kreves mye av et produkt for å få et miljømerke, og det er et konkurransefortrinn som bør utnyttes. Kjeden er også engasjert i et eget miljøprogram, der de ansatte blir kurset i miljø. De bruker mye penger på miljøfokus, og prøver å fremheve dette i deres kundeavis.

4.4 Distribusjon og produsent

Måten produktene går fra produsent til utsalgssted er på mange måter like for de to informantene. De har begge egne systemer for distribusjon, hvor de egne merkene går gjennom de vanlige kanalene slik som andre merkevarer. Informant 2 har en egen grossist som tar seg av bestillingen fra produsentene, og leverer varene til de enkelte butikkene ved bruk av egne biler. Dette gjelder også i mange tilfeller for informant 1. De har egne kanaler og egne lager som tar inn og oppbevarer produktene, før de går videre gjennom deres eget trailersystem til selve utsalgsstedet. Et eget distribusjonssystem gjør at det blir mye billigere for dem å få levert varene, dette gjelder også for andre leverandører. Både merkevarer og butikkens egne merker vil derfor gå gjennom dette systemet, da det er mest hensiktsmessig ettersom at det allerede er utviklet. Utkjøringen er nøye planlagt og bilene blir presset maksimalt, er de ikke helt fulle i utgangspunktet så plukkes det opp varer underveis. Ut fra dette har vi forstått at et viktig aspekt ved leveringen og transporten er at bilene skal være full-lastet for å få en mest mulig effektiv og lønnsom drift. Dette vil også være med på å spare miljøet, da det er snakk om store kvantum som fraktes i løpet av ett år.

Egne merkevarer produseres av flere ulike produsenter, alt etter kvalitet, pris, leveringsdyktighet, sikkerhet og kontroll. Dette er krav som informantene tar nøye i betraktning ved en anbudsrunde. I følge informant 2 er det ikke nødvendigvis den produsenten med lavest pris som blir valgt, men den som kan levere den beste varen med de beste vilkårene til en god pris. Ut fra dette skjønner vi at kvalitet, leveringsdyktighet, sikkerhet og kontroll er like viktig, om ikke viktigere enn pris, da kjeden ikke har råd til å sette navnet sitt på spill. De er også svært opptatte av at de får de varene de har bestilt til den prisen som er avtalt, da de tidligere har hatt problemer med enkelte produsenter når det gjelder leveringsdyktighet.

Som sagt tidligere så er det flere ulike produsenter som produserer egne merkevarer. I følge informant 1 får de mange varer fra utlandet, og da spesielt Tyskland på grunn av at de har et samarbeid med dem. De har også mange norske produsenter, så mangfoldet er stort. Flere av varegruppene får de levert fra kjente merkevareprodusenter, men det er noe forbrukeren ofte ikke vet. Hovedgrunnen til dette er at produsenten ikke kommer direkte frem på varen da det kun vises til at de er produsert i Norge for den enkelte kjede. Dette er noe som også informant 2 gir uttrykk for. Han legger til at det på denne måten kan oppfattes av kunden at det er kjeden som har produsert varen da produsenten er skjult, mens det ofte ikke er tilfelle. For informant 2 er det i hovedsak merkevareprodusenter som produserer de egne merkene, i tillegg til at de eier en del egne fabrikker. De produktene som er produsert av deres egne fabrikker er tydelig merket med produsenten.

Det er et bevisst valg fra produsentens side at de ikke ønsker å komme frem på produktene. Dette kommer tydelig frem av informant 3. *”Vi vil helst ikke komme frem på pakningene til de private merkene. Grunnen til det er at vi mener at da vil forbrukeren forstå at vi leverer også andre merkevarer. Når det ikke er vår merkevare ønsker vi ikke å fremstå som at det er vi som leverer. Hvis vi hadde skrevet merkenavnet på produktet så ville forbrukerne tenkt at da kan jeg like godt kjøpe det private merket som merkevaren.”*

Ut fra dette forstår vi at det vil være både fordeler og ulemper for produsenten at navnet blir synliggjort. Det kan føre til at produsenten får svekket sitt omdømme, i tillegg til at forbrukeren kan velge bort deres produkt fremfor andre alternativer som ikke er deres, men som de likevel produserer. Merkevareprodusenten har opparbeidet seg et godt rykte og trekker til seg kunder på denne måten. Når kunden vet at det er en kjent produsent som produserer det billigere alternativet som står ved siden av merkevaren, så vil mange kunder prøve dette produktet i stedet.

Produsenten er den samme og i tillegg er produktet billigere. De vil på denne måten gi bort flere av sine kunder til konkurrenten. Fordeler ved å synliggjøre navnet kan være at ettersom de produserer produktet så vil de ha en fortjeneste på det, i tillegg kan det være med på å forsterke det omdømmet de allerede har i markedet med tanke på kvalitet og også økt lojalitet.

Selv om at det er flere ulemper ved å produsere egne merker, så er det likevel noen produsenter som velger å gjøre det. Det er da spennende å se på hvorfor de velger å gjøre det og hva som ligger bak disse avgjørelsene. Informant 4 produserer ikke private merker på grunn av at de ønsker å ha fullt fokus på sine egne merker og sin egen drift. Informant 3 har valgt å produsere egne merker av flere grunner. Hovedsakelig fordi de er ansvarlige for varestrømmen inn til butikkene, samt at de ønsker å kontrollere markedet. I tillegg ønsker de å beholde kontraktene de har med sine kunder. Informant 3 beskriver situasjonen slik: *”Så for oss er det en helt klar strategi at vi skal levere handelsmerker også, i tillegg til vår egen merkevare, men vi liker det ikke da.”* Vi tolker dette slik at for noen leverandører er det veldig naturlig å produsere private merker, mens det for andre bryter med det de står for. Vi mener det er en ærlig sak, og at det er dette som gjør markedet så mangfoldig og spennende.

Ut fra intervjuet med informant 2 tolker vi det slik at synliggjøring av produsenten også vil gi kjeden fordeler og ulemper. Produsenten vil allerede ha opparbeidet seg en god posisjon i markedet som kjeden vil kunne dra nytte av. I motsatt tilfelle vil en krise hos produsenten også bli overført til de egne merkene og til kjeden. Det vil da oppstå en smitteeffekt mellom merkevaren og de private merkene de produserer både på godt og vondt. En annen fordel kjeden har av at produsentens navn ikke blir synliggjort er i følge informant 1 at de fritt kan bytte leverandør uten at det går ut over merket og den posisjonen kundene har bygd opp til det. *”Når vi eier merket selv kan vi få hvem som helst til å produsere det merket for oss og kunden kjenner igjen navnet, som er det viktige for oss.”* Ettersom kjeden eier merket kan de fritt velge selv hvem som skal produsere det ut fra de beste vilkårene, og de står dermed fritt i forhold til fremtiden. Dersom en av deres produsenter setter opp prisen betraktelig har kjeden mulighet til å trekke seg ut av samarbeidet, og finne en ny samarbeidspartner. Et bytte av produsent vil ikke endre navnet, og kunden vil ikke bli belastet ved at de på nytt må bygge opp tilliten til et nytt navn. I mange tilfeller vet ikke kunden at det har foregått bytte av leverandør ettersom at produsenten ikke er oppgitt på pakningene.

4.5 Salgsstrategi

Det finnes mange måter å gå frem på for å få solgt de egne merkevarene, men stort sett benytter dagligvarehandelen de samme metodene da det er en relativt lik bransje. De viktigste aspektene for å få kunden til å kjøpe det private merket er hylleplassering, og til en viss grad markedsføring.

Informant 1 er i hovedsak opptatt av å selge merkevaren til den beste prisen, dette innebærer både de private merkene og merkevarene. De bruker hylleplasseringen til å gi kunden et valg, hvor deres alternativer står ved siden av hverandre som likeverdige produkter. De er opptatte av at hver produktkategori står samlet, slik at det blir lett for kunden å få oversikt. Det benyttes markedsføring i en viss grad, men det er stort sett i forbindelse med egne kundeaviser med annonser og tilbud på produkter de selger, deriblant de egne merkene som de har. Det settes ikke av mye ressurser til å reklamere for de egne merkene, det skal være kundens valg og kunden blir først oppmerksom på disse produktene da han kommer til butikken. Informant 1 uttrykker *”den viktigste markedsføringen er kundens opplevelse av kjeden og de varene som er der, selve helheten”*. Med dette forstår vi at dersom kunden er fornøyd med butikken så kommer han igjen. Da vil de produktene de tilbyr være en del av den pakken kunden er fornøyd med. Når kunden er fornøyd går han gjerne rundt til venner og bekjente, og forteller om sine opplevelser. Positiv vareprat av det helhetsinntrykket kunden har er derfor av stor betydning. De legger ikke mer i de produktene som er deres egne, men har et fokus på at hele opplevelsen kunden får hos dem skal være bra. Informant 1 sier følgende om dette: *”når jeg sier som jeg gjør så er det fordi vi ikke er så opptatte av de egne merkene, vi er egentlig mest opptatt av at butikken skal være så bra at kunden kommer tilbake.”*

Informant 2 kan bekrefte at det brukes lite penger på markedsføring av de private merkene, det er ikke en del av kalkylen for de egne merkevarene. Disse produktene blir til en viss grad fremhevet i deres kundeavis, men foruten dette er det lite eller ingen synliggjøring av de private merkene gjennom reklame. Når det gjelder hylleplassering tror informant 2 at de har mye å lære enda. *”Jeg mener at vi kunne nok vært flinkere på markedsføring i form av plassering i butikken. Skulle vært flinkere til å fremheve de egne merkene, for det gjøres ikke i så stor grad.”* Dette viser at de egne merkene fort blir glemt i et mylder av produkter, men også at man ikke tenker over at det faktisk er noe de selv har kontroll over. Vi får inntrykk av at kjeden er mest opptatt av å selge produkter, uavhengig av om de er deres egne eller ikke, for å beholde de gode relasjonene til

industrien. Fortjenesten vil også være en del av bakgrunnen for det de gjør for å få solgt produktene de tilbyr.

Hylleplassering og plassering i butikk gir kjeden en mulighet til å fremheve sine egne produkter. Det har stor betydning om varen blir plassert på nederste hylle eller i synshøyden, eller om de blir satt frem under kampanjer eller bare står i hylla. Hylleplasseringen har butikkene selv kontroll over, og det er med på å gi dem mye makt da dette kan avgjøre mye av salget. Har de lyst til å selge en viss mengde av en vare, så skal det være mulig bare med tanke på hvordan produktet blir plassert og fremhevet. De private merkene plasseres i varegrupper sammen med konkurrenten, slik at kunden har et valg mellom dem.

Et annet aspekt informant 2 nevner når det gjelder deres private merker er at de bør følge med på trendene. I dag fokuseres det mye på helse og sunnhet, og dette har kjeden tatt med seg videre i utviklingen av deres produkter. De produserer egne produkter som har mindre sukker, og de har en egen produktserie med økologiske produkter. Dette viser at de vil følge med på det som er viktig i samfunnet og at også deres billige alternativer er sunne og har god kvalitet.

4.6 Fremtidsperspektiv

De private merkene har opparbeidet seg en god posisjon og gjenkjennes i de enkelte butikkene. Merkene finnes i ulike produktkategorier som har oppnådd ulik suksess, noen er veldig vellykkede, mens andre er på et gjennomsnittlig nivå. Slik skal det være, alt kan ikke lykkes like godt. Mange av produktkategoriene er det svært vanskelig å komme inn på, slik som hygieneartikler. Her er det merkevaren som gjelder, og de egne merkene oppnår bare et middels salg. I disse kategoriene har merkevaren en så sterk posisjon og har vært på markedet så lenge at kunden er lært opp til å kjøpe det gjennom generasjoner. På den måten blir de svært vanskelige å konkurrere mot. Slike kategorier inneholder ofte produkter som har stor betydning for forbrukerne. *”Hvorvidt produktet har betydning for forbrukeren har også betydning i valget mellom et privat eller nasjonalt merke, men vi ser at i noen kategorier har faktisk merkevaren forsvunnet helt.”* Dette bestemmes ofte ut fra hvor lang tid konsumenten bruker på å konsumere produktet, sammenlignet opp mot prisen. En såpe er et produkt av større betydning for forbrukeren enn for eksempel en brødpose, og dette vil derfor være med på å bestemme hva kunden kjøper i valget mellom ulike merker.

Når det gjelder private merker i fremtiden er begge informantene veldig klare på at det vil skje en videre økning. Det vil komme til flere varegrupper innen egne merker, og det vil også i noen varegrupper bli slik at det private merket tar over for merkevaren. Informant 2 gir uttrykk for at de gir private merker og fremtiden liten særbehandling. I perioder gjør de en del ekstra med enkelte varer, men det blir ofte slik at det er merkevaren som trekkes frem, og at de egne merkene blir for lite utnyttet i eksponering og tilleggssalg. Informant 1 sier at de jobber litt med å opprettholde et ønsket fremtidsbilde. I tiden fremover vil det komme en del nye produkter, og de jobber aktivt med å utvikle kompetanse på hvordan de skal gå frem for å utvikle egne merkevarer. Med en jevn utvikling over tid vil det etter hvert få større betydning for hver enkelt kjede. Dette er utviklingstrekk vi kan trekke paralleller til andre land som har kommet svært langt når det gjelder private merker.

4.7 Maktbildet

I kapittel 2.3 er det forklart hvordan dagligvarehandelen har endret seg de siste 10-20 årene, og at det har skjedd en endring i maktforholdet. Fra å tidligere få ordre fra produsenter og grossister, står dagligvarebransjen i dag mye sterkere, og har fått mye mer makt og kontroll enn tidligere. Dagligvarebransjen opplever selv at de har fått større makt. Dette kommer tydelig frem av intervjuene vi har gjort. De har fått større makt i forhold til merkevarene, og de har i dag bedre kort å forhandle med som følge av deres egne merkevarer. Informant 2 mener at de står klart sterkere etter kjededannelsen. De har spesielt økt sin makt i forhold til leverandører, ved at de private merkene er sterke merker som gir prispress mot merkevarene. De private merkene er med på å dempe prisene i markedet, og de oppleves i dag som konkurrerende merker fordi de har blitt så sterke. *”Hadde det ikke vært for de egne merkevarene, da tror jeg nok ikke at vi hadde hatt et tiår med kun 0,3% prisøkning i året. Det har vært ekstremt lav prisøkning på mat i Norge.”* Det informant 2 her sier bekrefter at de private merkene har noe å si for utviklingen i samfunnet, hvor de er med på å dempe mulige samfunnsøkonomiske konsekvenser. Informant 2 opplever også at de private merkene er med på å gi kjeden og butikken lojale kunder, da disse merkene er unike for hver enkelt kjede. Dette vil også være en måte å få makt og kontroll i markedet, da de har gjort en del av kundegruppen avhengige av kjeden.

Leverandørene har et annet syn på maktendringen. Informant 4 er helt klar på at makten har endret seg, men ikke at den er svekket. Situasjonen har blitt en annen, hvor det i dag er andre konkurrenter å konkurrere mot. Informant 3 mener også at det har skjedd en maktendring da de private merkene er sterke merker. Ettersom at de leverer private merker vil de ikke si at de har fått mindre makt, men at de ikke har så stor kontroll over de varene som de leverer som egne merkevarer. En av ulempene for leverandørene er at de blir utsatt på pris, prisene går ned som følge av de egne merkevarene. På denne måten har dagligvarehandelen skaffet seg kontroll.

Leverandørene har en kontinuerlig jobbing med å styrke sin makt i markedet. Målet for informant 3 er å hele tiden prøve å gjøre om fra egne merkevarer til deres merkevare. Dette blir veldig i kontrast til det dagligvarehandelen sier om å ha sitt eget merke som de selv har kontroll over. Det viser også at alle parter er opptatt av å oppnå hver sine fordeler. Informant 4 ønsker å ta opp kampen om makten gjennom innovasjon. De ser at både handelen og deres kunder er opptatte av at kategoriene skal utvikle seg. De ønsker derfor å være i forkant og snappe opp de viktigste trendene, slik at kjedene har noe å jobbe mot. De ønsker å vokse og bli mer lønnsomme, og fungere som et forbilde for sine kunder. Dette gjør at leverandørene ikke vil dø ut, ettersom at de har en viktig rolle i det å ligge fremst i utviklingen av nye produkter. Som en stor aktør i markedet er de med på å komme frem til trendene i samfunnet, og legger opp veien for hvor det kan være lurt å gå. På denne måten har de kontroll over hva det er deres kunder, altså kjedene, legger vekt på.

Ut fra intervjuene får vi tydelig frem de kontrastene som finnes mellom dagligvarehandelen og leverandørene. De representerer to sider, og har ulike syn på hvordan ting fungerer. Vi forstår at de har en ulik oppfatning av hvordan makten har endret seg. Dagligvarehandelen mener at deres makt er styrket, spesielt med tanke på de private merkene og den kraften det gir dem.

Leverandørene derimot mener også at det har skjedd en endring i makten, men ikke at deres makt har blitt svekket. Dette er svært interessant, og viser at ikke alle ser på den samme saken på lik måte. Hver av partene ønsker å se på seg selv ut i fra de styrkene de har, og jobbe ut fra dem på en best mulig måte.

4.8 Oppsummering av empiriske funn

Intervjuene gav oss mye data som vi i dette kapitlet har presentert og analysert i ulike deler. Disse delene viser private merker fra ide til salg i butikk. Ut fra analysen kommer det frem at ideen bak de egne merkene handler om at kjedene var avhengige av å kunne tilby kunden flere alternativer til en lavere pris. De skulle også fungere som et konkurransemiddel for å holde prisene på merkeleverandørenes varer nede, samt at de skulle være med på å gjøre kjeden unik i forhold til andre kjeder. Betydningen av dette var å tilføre kjeden flere lojale kunder. For å komme inn på markedet startet kjedene i produktkategorier der den opprinnelige merkevaren var svak, og hvor produktene hadde liten betydning for forbrukeren. Selve utviklingen av de egne merkene gikk på at kjedene ville skape troverdige alternativer. Designet vil derfor ofte ligge opp mot merkevaren, hvor det største skillet hovedsakelig er navnet, emballasjen og prisen. Kjedene forsøker å ha fokus på miljø, og det har gjort til at de har fått en del egne merker som er miljømerket.

Kjedene har et eget distribusjonssystem som er effektivt og kostnadsbesparende, og dermed får de private merkene en lavere pris. De fleste egne merkevarene blir produsert av kjente, norske merkevarerleverandører, og det som vektlegges når produsenten velges er pris, leveringsdyktighet, kvalitet og sikkerhet. Selv om produsentene er kjente ønsker de ikke å komme frem på de egne produktenes emballasje. Hovedgrunnene til dette er at de ikke ønsker noen smitteeffekt når det kommer til merkekriser og tap i salget av merkevaren.

For å få solgt de egne merkevarene så har kjedene mange fortrinn ettersom de har kontroll over produktene i butikken, med tanke på hylleeksponering og annen profilering av merkevaren. For å holde prisen lav på de egne merkene brukes det lite ressurser på markedsføring. Kjedene tror at fremtiden for egne merkevarer ser lys ut og de vil komme inn i flere varegrupper, samt forsøke å komme inn i sterkere produktkategorier.

Det har skjedd endringer i dagligvarehandelen som har gjort at maktbildet har endret seg. Produsentene mener at det har skjedd en endring, men ikke at makten deres er svekket. Kjedene mener derimot at deres makt i markedet er styrket, og det gir dem muligheten til å tenke strategisk.

5. DRØFTING AV EMPIRISKE FUNN OG TEORI

Dette kapitlet tar for seg drøftingen av våre empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket og annen teori på de ulike områdene. Vi vil starte med å se på de motivene som kjedene har for å introdusere egne merkevarer, deretter vil vi se på ulike aspekter ved selve produktets utvikling og oppbygging. Videre vil vi se nærmere på distribusjon av private merker og på den andre aktøren, produsenten, som finnes i markedet. Tilslutt vil vi i dette kapitlet drøfte salgsstrategien for de private merkene, samt se nærmere på fremtiden og på den maktendringen som har funnet sted i markedet.

5.1 Motiver bak private merker

I analysen kommer vi frem til en del motiver for hvorfor dagligvarehandelen introduserte egne merkevarer. Disse innebærer å skape lojale kunder, skaffe seg fortjeneste og øke konkurransen mot leverandører og andre detaljister.

Empirien hevder at kjedene har oppnådd større vareflyt og økt grad av differensiering gjennom private merker. Forbrukerne får tilfredstilt sine behov i større grad og kjedene vokser stadig mer fra hverandre. Når dette er et faktum så vil forbrukerne skape økt lojalitet, noe som ikke ellers hadde vært tilfelle dersom private merker ikke hadde vært en realitet. Dette perspektivet kommer også Volden (2003) frem til. Hun mener at det skapes byttekostnader for kunden og han vil dermed forholde seg lojal mot merket og kjeden som eier det.

På den andre siden hevder Troye (1999) at dagligvarehandelen har et begrenset vareutvalg som bidrar til en form for ufrivillig lojalitet. Dette er interessant fordi vår analyse sier noe annet.

Vareutvalget har blitt utvidet slik at det har oppstått større forskjeller mellom kjedene.

Forbrukeren har dermed i større grad sterkere preferanser for hvor de vil handle, og som vi fant i analysen så kommer dette av at private merker bare finnes i de enkelte kjedene. Om lojaliteten er ufrivillig eller ikke kan dermed diskuteres. Det vi forstår av begrepet ufrivillig lojalitet er at det ikke finnes andre valg for kunden, bare ett, og det må kunden velge. I empirien kommer det frem at det er flere kjeder som i større grad velger å bare ha sitt eget merke i enkelte kategorier. Dette er interessant fordi da vil den ufrivillige lojaliteten som Troye (1999) snakker om oppstå.

I analysen fant vi at kjedene plasserer sitt eget merke ved siden av merkevaren og i tillegg gjør de eget merke mer lik merkevaren på design. Dette er interessant i forhold til at det finnes ulike nivå av lojalitet. Det kan være en form for rutineatferd hos konsumenten, et bytte- kostnadsperspektiv eller en følelsesmessig relasjon til merket, jf. kap. 2.1.4. Vi tror at kundens lojalitet til dagligvarehandelen ligger i en ubevisst rutineatferd. Forbrukeren vil av rutine bli forledet til å velge det private merket fordi det ser ut som merkevaren, det ligger ved siden av merkevaren og det er billigere. Dette vil derimot ikke fungere dersom det viser seg at forbrukeren har en følelsesmessig lojalitet knyttet til merket. En av informantene ga uttrykk for at Omo er en slik merkevare. Forbrukere som har vokst opp med Omo vil følge tradisjonen videre. Man kan dermed si at forbrukeren har en følelsesmessig lojalitet til merket. Den er ofte svært sterk og forbrukerne ser ingen andre alternativer. Dette gjør at kjedene ikke får så sterkt gjennom slag i slike kategorier og private merker selges derfor i liten grad.

I analysen fant vi at egne merkevarer er ment for å kunne levere en vare til en fornuftig pris. Vi tror her at en fornuftig pris er en lav pris, sett i forhold til andre merker. Når vi her antar dette kan vi dermed si at kjeden ønsker å nå det prisfølsomme segment. De som er prisfølsomme vil betale den laveste prisen og vil derfor velge private merker i de fleste tilfellene. Dette støttes av Barbakken og Hausken (2006) som hevder at detaljisten ønsker å bedre sin situasjon i forhold til andre aktører, gjennom å kapre mer av konsumentoverskuddet ved prisdiskriminering. Prisdiskriminering tar utgangspunkt i at betalingsviljen for et produkt kan variere mellom ulike mennesker, markeder og segmenter. (Troye, 1999). Gjennom å introdusere egne merkevarer kan kjeden betjene flere kundegrupper med ulik betalingsvilje og dermed inndra en større andel av konsumentoverskuddet.

Vi fant også ut at kjedene er veldig klar over at private merker kan brukes som et konkurransemiddel. Det utøves prispress mot leverandørene i stor grad og kjedene kan forbedre sin posisjon i forhold til leverandørene. Dette støttes av Volden (2003) som sier at private merker kan introduseres som et strategisk verktøy for å bedre sin egne posisjon i forhold til leverandørene. Dette er altså et konkurransemiddel for å sette press på leverandørenes priser på merkevarene. Det som er interessant er at kjedene har kontroll over det som skjer med varene i butikken, og de har også store kunnskaper om hva forbrukeren foretar seg. Gjennom analysen ser vi at kjedene har denne fordel, men at de ikke alltid utnytter den til det beste for deres private merker. Her ligger det et potensial for kjedene, som kommer av at leverandørene er avhengige av deres kompetanse for å få solgt sine merkevarer. På den andre siden så er også kjedene avhengige

av leverandørenes merkevarer for å betjene det betalingsvillige segmentet, samt ha tilgangen på nye produkter. Dette kan være en av grunnene til at kjedene ikke utnytter dette potensialet. De klarer ikke helt å løsrive seg fra leverandørene, og tilgangen på nasjonale merker vil ikke forsvinne. Hva detaljistene må gjøre for å løsrive seg fra denne avhengigheten er det vanskelig å si noe om, men i funnene kommer det frem at kjedene har startet produksjon av premium brands. Om dette er en bevegelse for å gjøre seg mindre knyttet til leverandørenes merkevarer eller om det bare er en utvidelse i produktspekteret, vet vi ikke. Det som imidlertid er klart er at kjedene i følge Gabrielsen og Sørgard i Barbakken og Hausken (2006) beveger seg inn i nye produktkategorier som er dominert av sterke merkevarer. Dette er relativt enkelt fordi kjedene kan raskt bestemme seg for å produsere en ny variant av et merke, og de vil dermed øke konkurransen mot leverandørene.

5.2 Produkt

I analysen fant vi at når kjedene skal posisjonere seg i markedet så vil de først gå inn i produktkategorier der man finner "svake" merker fra før. Vi antar her at et svakt merke betyr at det har en svak merkeverdi. Det betyr at forbrukeren ikke har knyttet unike assosiasjoner til merket og at det dermed ikke finnes i forbrukernes bevissthet. (Iversen, 2004). I slike kategorier har ikke forbrukerne sterke preferanser og de kan derfor fort velge alternative merker som har lavere pris og kvalitet fremfor merkevaren. Dette gjør at det vil være hensiktsmessig for kjedene å plassere egne merker i disse kategoriene. Analysen sier at man ofte finner egne merkevarer blant forbruksvarer som forbrukeren ikke stiller så strenge krav til kvaliteten på. Dette perspektivet kommer også frem av teorien, jf. kap. 2.2.1. Siden egne merkevarer har lav pris så vil den oppfattede kvaliteten også ligge på et lavere nivå, av den grunn vil det derfor være hensiktsmessig å plassere eget merke i svake produktkategorier. Produktene i disse kategoriene har noen ganger så liten betydning at det har blitt mulig for kjedene å ta bort merkevaren og bare tilby eget merke, jf. kap. 2.2.1. Funnene viser også at dette har skjedd hos de kjedene som informantene representerer.

Ettersom alle dagligvarene har en relativt lik kjerne så vil konkurransen mellom private merker og nasjonale merker finne sted i det konkrete og det forventede produkt. I det konkrete produktet finner man forskjeller i emballasje, egenskaper, design, kvalitet og merkenavn. (Troye, 1999). I analysen kommer det frem at emballasjen og designet på egne merkevarer ofte ligger opp mot

andre merkevarer i samme kategori. På denne måten vil kjedene spare tid og penger på å ikke utvikle produktet selv fra starten. Dette forholdet presenteres også av Herstein og Jaffe (2007) som sier at det har blitt en trend i dag at kjedene designer merkevaren slik at den ligner på det ledende nasjonale merket. Det at kjedene legger seg nært det ledene merket er svært interessant fordi det oppstår en smitteeffekt mellom eget merke og det nasjonale merket, jf. kap. 2.2.1. I analysen legges det ikke skjul på at dette i de fleste tilfeller er en realitet for de egne merkevarene. De eneste merkbare skillene ligger i prisen, navnet og fargen. Vi har sett eksempler på at kjedene har lagt seg på en farge som ligger mellom fargen på det minste og mest solgte produktet i kategorien. Det geniale med denne strategien mener vi er at egne merkevarer faktisk blir valgt, men hvor etisk riktig dette er, kan diskuteres. Ikke bare ”stjeler” kjeden ideer fra andre, men de vil også kunne ”lure” og forvirre kunden. 2) Hem og Grønhaug (2004) sier at forbrukernes forbruksmønster preges av rutine og de kan dermed fort velge kopien fremfor merkevaren. Et interessant tema i den forbindelse er hvor nært egne merkevarer egentlig ligger opp mot nasjonale merker. Vi vet at mange merkeleverandører produserer egne merkevarer, men vi vet ikke i hvilken grad egne merkevarer har det samme innholdet som merkevaren. Analysen gir ikke noe klart svar på dette og om man kan si at egne merkevarer opprinnelig er den samme varen som nasjonale merkevarer, bare i ulik emballasje, har vi ikke stort nok grunnlag til å si noe om.

I analysen kommer det frem at emballasjen på egne merkevarer ofte er svært enkel, med liten bruk av symboler og farger. Dette kommer nok som oftest av at emballasjen skal være billigst mulig for at prisene på egne merkevarer skal holdes lave, samt at den skal være praktisk å behandle i butikken. Det som er interessant er om emballasjen har betydning for om varen faktisk blir solgt. I teorien vises det til at emballasjen har en viktig funksjon som gjør det mulig å identifisere og differensiere produktet, jf. kap. 2.1.4. Dette betyr at emballasjen hjelper kunden å se varen, samt at den gjør varen ulik fra andre varer. Vi ser at emballasjen på private merker noen ganger mangler estetiske krav, og de trekker derfor til seg mindre oppmerksomhet. I analysen kommer det frem at en av kjedene har gjort emballasjen på eget merke annerledes. De har valgt å bruke pose istedenfor eske på sin pastaserie, og de har opplevd at dette har blitt et konkurransefortrinn. Dette viser at det er fullt mulig å vinne på å endre på produktets uttrykk gjennom emballasjen.

Når det gjelder de egne merkevarene så er prisen som oftest lavere enn prisen på de nasjonale merkevarene, og kvaliteten er tilnærmet lik. Analysen sier at kjedene mener at kvaliteten er ofte

opp mot den samme, eller noen ganger bedre enn de nasjonale merkevarer. Troye (1999) påpeker at pris kan signalisere kvalitet og ønskelige egenskaper. Det vil si at forutsetningen om at pris er et kvalitetssignal, ikke alltid stemmer i denne sammenhengen. Dette fordi de private merkene har en lav pris som kan signalisere lav kvalitet hos forbrukeren. Problemet i dette er at det ofte ikke er nok at kjeden vet at kvaliteten er god, forbrukeren må også få vite det. Prisene på egne merkevarer settes som oftest ut fra prisen på de nasjonale merkene. I analysen kommer det da frem at dette er et strategisk grep fra kjedenes side. De ser på prisene på merkevaren og legger seg like under. Dette er i samsvar med teorien om det å se på konkurrentens pris og tilpasse seg etter den jf. kap. 2.1.6.

Det fremkommer to forskjellige måter å danne et merkenavn på i vår analyse. Den ene kjeden i empirien bruker kjedens navn på sine merker, mens den andre ikke gjør det. I den kjeden hvor egne merkevarer bærer samme navn som kjeden er informanten svært positiv til dette, da det gir dem fordeler når eget merke markedsfører kjeden når forbrukeren bruker produktet. Troye (1999) sier også at fordelene med å ha samme navn som bedriften på produktene vil gjøre at man oppnår stordriftsfordeler av markedsføringsinnsatsen, samtidig som bedriftens særpreg kommer bedre frem. I dette kan vi også trekke med oss teori rundt bruken av symboler og logoer. Det vi ser er at navnet også brukes som logo på egne merkevarer. Dette kommer nok av at kjeden ikke ønsker å bruke store ressurser på utformingen av merkets elementer da det ofte tar lang tid og er svært kostbart. Uansett vil merkenavnet som logo gjøre at gjenkjennelsen til kjeden blir enda større. Det viser på en måte til merkets eierskap og forbrukeren blir påminnet hvor merket kan kjøpes. På den andre siden så vil et problem med denne relasjonen mellom kjedens og merkevarens navn komme av at det eksisterer både på godt og vondt. Analysen sier at dette gjør at kjedene må passe ekstra godt på eget merke, fordi dersom det skulle skje noe med merket så vil det kunne smitte over på kjeden.

Informanten som tilhører den kjeden hvor navnet på de egne merkevarene ikke har noen tilknytning til kjeden, ligger hovedfokuset på at det er det som ligger bak merkevaren som er viktig. Teorien viser at merkenavnet fremkaller de assosiasjonene som forbrukeren har til merket. Vi tror at det er dette informanten mener når han sier at det er det som ligger bak navnet som er viktig, altså det som forbrukeren tenker på når de hører merkenavnet. Derfor er det viktig at kjeden er i stand til å bygge sterke og gode assosiasjoner til navnet.

5.3 Distribusjon

I analysen kommer det frem at kjedene har et eget system for distribusjon, hvor merkevarene og de private merkene bruker de samme kanalene. Ved å benytte seg av et eget system blir flere av mellomleddene hoppet over, og det gjør at distribusjonen blir billigere. De store produsentene har også etter hvert sett at det lønner seg å bruke dette systemet. Kjedene får da full oversikt over alle leddene, og dermed en større kontroll. Dette gjelder for alle bevegelsene varene er gjennom etter at de har forlatt produsenten til de er i forbrukerens hender, altså både grossist, detaljist, lager og transport er inne i kjedenes egne systemer. Dette er en av hovedgrunnene til at kjedene kan sette en lavere pris på sine egne merker, ettersom at distribusjon er en betydelig del av et produkts kalkyle og at det er noe som kjeden selv har. Dette er interessant fordi distribusjon av et produkt ofte er mer kostbart enn det å produsere det, ettersom kjeden består av flere mellomledd som alle skal ha sin fortjeneste. For kjedene vil dette ikke gjelde fordi de gjennom eget system mister en del av kostnadene knyttet til distribusjon.

5.4 Produsent

I analysen kommer det frem at de kriterier som er viktige ved valg av produsent, kommer an på hver enkelt situasjon og produktkategori. Når kjedene skal finne den mest velegnede produsenten ser de i hovedsak på kvalitet, pris, leveringsdyktighet, og sikkerhet og kontroll. De uttrykker også at de er villige til å betale litt mer for å være sikre på at de får det de forventer og krever. Dette er interessant i den forbindelse at det gjennomgående momentet som ligger bak private merker er lav pris. Ut fra analysen får vi en annen oppfatning da sikkerhet og kontroll ofte er vel så viktig som prisen. I dette vil vi kunne anta at kvaliteten på private merker er bedre enn forventet, dersom man ser på pris som et kvalitetssignal. Kravene som detaljisten setter vil komme frem og bli forhandlet gjennom en forhandlingsprosess, og tilslutt munne ut i et samarbeid mellom leverandør og detaljist. Et samarbeid vil i dette tilfellet innebære at en produsent produserer et privat merke for en detaljist, og at de ut fra dette bygger en god relasjon. I gjengjeld selger detaljisten produsentens merkevarer, kanskje med fordelaktig plassering i butikken, og de vil begge oppnå ønskelige fordeler.

Det er vanskelig å finne ut hvilken type samarbeid det er mellom kjeden og leverandøren, ettersom at det her er snakk om levering av private merker. Leverandøren vil da både være en leverandør av de egne merkene og i tillegg også en konkurrent mot kjeden. I følge Barbakken og

Hausken (2006) er et samarbeid mellom en bedrift og en leverandør et vertikalt samarbeid, mens et samarbeid mellom en bedrift og en potensiell konkurrent er et horisontalt samarbeid. Et problem i dette er å kunne definere om det er et vertikalt eller et horisontalt samarbeid. Dette kommer an på fra hvilken side man ser på samarbeidet. Ut fra analysen får vi en forståelse for at samarbeidet er vertikalt, sett fra kjedenes side fordi det eksisterer et avhengighetsforhold. Leverandørene ser på de private merkene som konkurrenter mot sine merker, og det kan derfor her argumenteres for et horisontalt samarbeid. Å produsere et konkurrerende merke vil bli noe selvmotsigende, selv om det gir en fordelaktig situasjon ettersom noen produsenter faktisk velger å gjøre det.

Ut fra våre undersøkelser kommer det frem at ikke alle leverandørene velger å produsere private merker. En av leverandørene ønsker å satse på sine egne merkevarer, og bruker all sin tid på disse, mens den andre leverandøren ser stor nytte i å produsere kjedenes egne merker for å beholde relasjonene til kjedene. Barbakken og Hausken (2006) skriver i sin rapport at leverandørene som produserer private merker er under endring. Tidligere var det i hovedsak leverandører som ikke hadde andre sterke merkevarer som produserte de egne merkene, mens at det i den senere tid har blitt flere og flere merkevareprodusenter som velger å gjøre det. Vi vet at de to leverandørene som vi har intervjuet er leverandører av sterke merkevarer og har ulike perspektiver på levering av private merker. Våre undersøkelser gir derfor tydelig uttrykk for den utviklingen Barbakken og Hausken (2006) har sett tegn til.

I analysen fant vi at det eksisterer både fordeler og ulemper ved å produsere private merker. Ved å produsere egne merkevarer får produsenten en viss kontroll i markedet. Dette er interessant fordi de kommer inn på et området hvor de ikke har noen kontroll, og får et innblikk i hva det er som foregår. Et godt samarbeid med kjedene vil også være med på å beholde de gode relasjonene og den kontrakten de har mellom seg, samt oppnå fordeler sammen som følge av at det produseres en større mengde. Ved å produsere private merker kan også leverandørene få lettere tilgang til et opparbeidet distribusjonssystem og de lager inngangsbarrierer for andre produkter som trenger inn på markedet. Dette vil fremme at detaljisten fremstiller leverandørens merkevarer på en god måte i butikken. Butikken er avhengig av å tilby merkevarene for å tiltrekke seg kunder, slik at et godt samarbeid vil være til det beste for begge parter. Jamfør kapittel 2.2.3. er det hovedsaklig slik at leverandørene kan få utnyttet kapasiteten maksimalt og oppnå stordriftsfordeler gjennom å produsere private merker. Dette vil være med på å gjøre at de ikke mister kontrollen helt innenfor et område de har lite kontroll over.

5.4.1 Synliggjøring av produsent

Analysen gir uttrykk for flere hensyn som produsenten vurderer i valget om de skal synliggjøres på emballasjen til de private merkene eller ikke. Disse hensynene er for det første at produsenten ikke ønsker at forbrukeren skal forstå at de produserer andre merkevarer. I tillegg er produsenten redd for at forbrukeren skal kjøpe det konkurrerende merket som de produserer, fremfor deres merkevare, når de vet at merkene har samme produsent. Det første hensynet som vi har nevnt er endring av omdømmet. Det er interessant å se nærmere på dette omdømmet fordi det både kan forsterkes og svekkes, alt etter hvordan konsumenten ser an situasjonen. Svekket omdømme kan oppstå ved at produsenten kan bli sett ned på ved å produsere et billigere alternativ eller dersom det skjer en krise i forbindelse med de egne merkevarene. Forsterket omdømme kan leverandøren få ved at de produserer flere produkter med tilsvarende kvalitet som de er kjent for, det forsterker den posisjonen de allerede har opparbeidet seg i markedet. I følge 2) Hem og Grønhaug (2004) er omdømmet en av de unike fordelene ved nasjonale merker. De har bygd opp en merkeverdi over flere år, og har derfor et godt utgangspunkt for å holde på en fortsatt sterk posisjon. Vi tror at dette omdømmet som de nasjonale merkene har knyttet til seg, vil være så sterk at de hensynene som produsentene snakker om ikke får så stor betydning. Dette fordi de har opparbeidet en så god posisjon i markedet. Ut fra dette vil vi anta at det ikke vil skade produsenten å bli synliggjort på de private merkene.

Det andre hensynet som fremkommer av analysen er at kunden kan velge bort leverandørens produkt fremfor andre alternativer, slik som de egne merkevarene. Dette som en følge av at det er en merkevareprodusent som produserer de egne merkevarene. Posisjonen denne produsenten har opparbeidet seg vil gjøre at kundene får økt tillitt og troverdighet også til de private merkene som denne produsenten produserer. Den gode posisjonen vil smitte over på de merkene som produsenten selv ikke eier. En sterk posisjon er i følge Jensen (2004) et avtrykk i menneskenes hjerner og hjerter. Dette innebærer at når kunden har ei positiv holdning til produsenten så gjelder det alle de varene de leverer. Dette er med på å gi kunden tillitt til at det billigere alternativet er like bra ettersom de kjenner så godt til produsenten.

I følge Herstein og Jaffe (2007) så ønsker kjedene å ha produsentens navn på emballasjen til de egne merkene for å kunne knytte konsumentens tillitt til det ukjente produktet, og lære dem opp til å konsumere og gjøre gjenkjøp av egne merkevarer. Ut fra dette kan vi si at det kan være strategisk riktig for kjeden å synliggjøre produsenten på private merker. I følge analysen kommer

det også frem andre perspektiver som ikke stemmer overens med det Herstein og Jaffe (2007) sier. Dette vil være de ulempene som ligger i det å synliggjøre produsenten. Det vil kunne oppstå en smitteeffekt over på det private merket dersom det skulle forekomme en krise hos produsenten. Dette vil være svært uheldig spesielt dersom navnet på det private merket og kjeden er det samme. Et annet perspektiv som fremkommer av analysen er at kjedene kan bytte leverandør når de selv ønsker det. Dette kan de gjøre da de selv eier merket, og har full kontroll over det. Når produsenten ikke fremkommer på pakningene vil det ikke gi noen fysiske konsekvenser når de byttes ut. Navnet vil være det samme, og det vil ikke forvirre kundene. Kjedene blir på denne måten svært fristilt i forhold til fremtiden.

5.4.2 Kunnskap og kompetanse hos forbrukeren

I analysen kom det frem et interessant aspekt i forhold til synliggjøring. Det at produsenten ikke står på emballasjen gir forbrukerne liten kunnskap omkring flere av aspektene ved de egne merkene. Funnene gir også uttrykk for at kjedene er lite flinke til å fremheve sine egne merkevarer, og det vil derfor være grunn til å anta at kundene vet lite om disse merkene. Dette stemmer med det Wille (2005) sier i sin artikkel hvor en kunde forteller at hun har lite kjennskap til det private merket hun kjøper, men at hun er svært tilfreds med prisen og kvaliteten. Vi har ut fra analysen fått et inntrykk av at kjeden selv opplever sin identitet som positiv, men at forbrukerne gjennomgående har et negativt image knyttet til de private merkene. Det vil derfor ikke være samsvar mellom det kjeden ønsker at forbrukeren skal oppfatte og det forbrukeren faktisk oppfatter av merket. Ut fra kapittel 2.1.4 må bedriften prøve å gjøre gapet mellom identitet og image minst mulig, slik at det ikke blir kundene som bestemmer kjedens identitet. Dette er noe de kan oppnå gjennom profilering av merket. Det er lite markedsføring av det private merket, og de vil på den måten ikke klare å oppnå dette. Dette innebærer at forbrukeren vet for lite om de egne merkevarerne til at han ønsker å kjøpe det fremfor andre merker, så fremt at han ikke allerede har hatt erfaring med dem. Dette stemmer med det 2) Hem og Grønhaug (2004) sier om det at forbrukere med høy kunnskap om private merker vil ha en mer positiv holdning til slike produkter. Med økt kunnskap og kompetanse vil det derfor være naturlig å anta at salget ville økt, og at holdningene til de private merkene ville endret seg.

5.5 Salg av private merker

De 4 P'ene er i følge kap. 2.1.6 bedriftens mange muligheter til å påvirke etterspørselen. For å få solgt de private merkene må man særlig benytte seg av den P'en som kalles promotion/påvirkning. Denne delen innebærer å kommunisere ut til forbrukerne de ulike aspektene ved produktet. Det er flere markedsføringsverktøy som kan benyttes for å nå ut til forbrukerne. Ut fra våre undersøkelser benyttes ikke alle verktøyene i like stor grad for de egne merkene. Kjedene satser i hovedsak på salgsfremmende tiltak og positiv vareprat mellom kundene. Det brukes lite penger på direkte reklame, da det ikke er kalkulert med slike kostnader i produktenes kalkyler, for å kunne holde en lav pris. Det eneste som benyttes av reklame er annonser i deres kundeaviser sammen med andre produkter de selger. Dette er den eneste måten de private merkene blir synliggjort eksternt. Det som er interessant er å se nærmere på hvordan de egne merkevarene overlever uten reklame.

Det kjedene i analysen legger mest vekt på i forhold til å fremheve de private merkene er salgsfremmende tiltak. Salgsfremmende tiltak er i følge kap. 2.1.6, ulike incentiver for å stimulere til raskere eller større innkjøp av et produkt. For private merker går det i hovedsak på eksponering av produktene i butikken gjennom taktisk hylleplassering. Analysen viser at hver produktkategori står samlet for å gi kunden god oversikt og gjøre kjøpsprosessen lettere. De private merkene står derfor sammen med andre merker som likeverdige produkter. Det skal da være et valg for forbrukeren hvilken vare han ønsker å kjøpe innen de enkelte kategoriene, ut fra de kriteriene hver enkelt kunde har. Ønsker han å kjøpe etter pris, så skal det være lett å ta en slik avgjørelse da alle alternativene står ved siden hverandre. Dette stemmer i følge Borge-Andersen et al., (1991) som påpeker at det er viktig at butikklokaler med selvbetjening er utformet slik at kundene blir eksponert for så mange produkter som mulig, slik at de får vekket behov som de på forhånd ikke visste at de hadde. Produktene skal tiltrekke seg oppmerksomhet og selge seg selv. Et interessant aspekt i analysen er at ved introduksjon av nye private merker så blir de plassert ved siden av kjente merker som har opparbeidet seg en god posisjon i markedet. Da kommer kunden i utgangspunktet til butikken for å kjøpe merkevaren, og blir oppmerksom på det alternative produktet. Det vil da være større sannsynlighet for at han velger å prøve det private merket, enn om produktet hadde stått for seg selv et annet sted. Dette stemmer med teorien om at det er hensiktsmessig å plassere de enkelte produktene i en produktkategori på samme sted, fordi det letter innkjøpsarbeidet til kunden og kan føre til økt salg da kunden blir påminnet at han også

trenger andre produkter. I tillegg så kan det være taktisk å plassere de produktene som trekker kunder sammen med produkter som ikke gjør det i like stor grad. Godt naboskap bør utnyttes. (Borge-Andersen et al., 1991).

Ut fra analysen kommer det frem at kjedene er for dårlige til å benytte seg av god eksponering i butikken av de egne merkevarene. Dette mener vi er uheldig for kjedene fordi det ligger et stort potensial i å benytte seg av taktisk hylleplassering. Det er i følge Borge-Andersen et al., (1991) mange hensyn det kan være lurt å ta når det er snakk om å plassere produktene, og som det også kan være lurt å tenke på i forbindelse med fremhevelse av de egne merkevarene. Produkter som plasseres flere i bredden gir økte salgsmuligheter ettersom blikkfanget blir større, og det tiltrekkes større oppmerksomhet. Plakater vil også kunne tiltrekke kundene til de forskjellige salgspunktene. Problemet er at egne produkter fort blir glemt da hovedfokuset til enhver tid er å få solgt av de produktene de tilbyr, både de private og de nasjonale merkene.

Empirien gir også uttrykk for at hovedfokuset deres ligger på kundens opplevelse av kjeden og butikken som helhet. Er kunden fornøyd vil han ofte fortelle videre om de gode opplevelsene og derfor fremme positiv vareprat, samt at han vil øke sin lojalitet til kjeden. Dette er en form for markedsføring som er interessant fordi den har stor betydning for om forbrukeren vil komme til å kjøpe produktet, da det oppleves som svært viktig hva andre mener. Det vil også være en effektiv måte for bedriften å gjøre seg kjent på. Positiv vareprat er i følge Selnes (1993) en effekt av lojale kunder, altså kunder som er så fornøyd at de kommer tilbake gang på gang. En fornøyd kunde vil komme med positive tilbakemeldinger når han blir spurt om råd fra andre, og dette vil oppleves som en svært troverdig kilde fra kundens side.

5.6 Maktendringen

I analysen fant vi at kjedene mener at deres makt i markedet er styrket. Dette mener de kommer av de private merkene, som har blitt et konkurransemiddel mot leverandørene.

Konkurransemiddelet har vi tidligere beskrevet som det prispresset kjedene kan rette mot leverandørene. Dette stemmer med den teorien som kommer frem i kapittel 2.1.2.

Ut fra den posisjonen kjedene har fått gjennom egne merker, er det interessant å se hvordan en sterk merkevareleverandør, som tidligere var alene på markedet, tar opp kampen om makten. I

analysen kommer vi frem til at makten til leverandørene ikke er svekket, men endret. Den største fordel for leverandørene av sterke merkevarer har, er den gode posisjonen de har opparbeidet seg i markedet, jf. kap. 2.2.3. Denne posisjonen kommer i følge 2) Hem og Grønhaug (2004) av flere grunner, blant annet tidsklemmen, opparbeidet renommé, økt annonsering og deres verdi hos forbrukeren. Tidsklemmen innebærer at merkevarene forenkler kjøpsprosessen da forbrukeren trenger en forsikring på kvalitet når de har liten tid til å undersøke alternativene i kjøpsøyeblikket. I dette tilfellet ser vi på dagligvarer som produkter som har relativt liten betydning for forbrukeren. Av den grunn er kanskje tidsklemmen av mindre betydning i dette tilfellet. Kunden trenger ikke så lang tid på å avgjøre hvilket produkt han ønsker. I tillegg vet vi at det annonseres i større grad for merkevarene, og dermed blir de godt kjent blant forbrukerne.

I analysen kommer det frem at leverandørene kan ta opp kampen gjennom innovasjon og produktutvikling. De ønsker å komme fremst og fange opp de trendene som oppstår. Dette stemmer med det som blir tatt opp i kapittel 2.2.3. Her er de mest anvendte metodene for å ta opp kampen økt produktutvikling, markedsføring, merkevarebygging, samarbeid med kjedene, introdusere "fight brands" og innføring av innovasjoner. Et interessant aspekt ved disse metodene er at noen leverandører inngår samarbeid med kjedene om å produsere egne merker. Det vi forstår av dette samarbeidet er at leverandørene ønsker å ha en viss kontroll over kjedene og på en måte hemme den maktendringen som skjer. Problemet med dette er at leverandørene som er i et samarbeid ikke bare kan fokusere på sine merkevarer. Dette blir i kontrast med de leverandørene som velger å ikke produsere egne merkevarer. De ønsker å fokusere på oppbygging og forsterking av eget merke, samt utvikle sine produkter til å bli så bra at de kan konkurrere ut de egne merkene.

5.7 Miljømerking

Interessen for miljø har vokst i samfunnet i dag. Informantene ser også denne utviklingen i samfunnet og for å kunne følge denne trenden har de begynt å ta miljøet på alvor. Et av de klareste tiltakene til kjedene er miljømerking. Det ligger svært mange fordeler i det å miljømerke produkter og her har kjedene en unik sjanse for å kunne "utdanne" forbrukerne til å velge andre merker. Når et merke er miljømerket så gjør det noe med forbrukerens syn på det. Når det gjelder private merker så tror vi at miljømerking vil være svært hensiktsmessig med tanke på akkurat dette. Vi ser at forbrukerne har et gjennomgående negativt syn på egne merkevarer i forhold til

nasjonale merker og derfor vil de fordelene som kommer av merking ha positiv effekt på image. Problemet er at kjedene ikke informerer kundene om at deres merker er miljømerket. Det som er interessant å se på er hva miljømerking kan gjøre med det private merkets image. Analysen viser at miljømerking er et konkurransefortrinn, men spørsmålet er om kjedene vet hva som ligger i dette fortrinnet. Informanten snakker ikke så mye om dette og det tror vi kommer av mangel på kunnskap eller at de har private miljømerker som ikke vil ha like store fordeler som et offentlig merke. Vi vet at miljømerking skaper troverdighet og tillit hos forbrukeren i den forstand at det kreves en del av et produkt for å bli miljømerket. Dette sier også en rapport om miljømerking (Miljømerking, 2007). Dette betyr at miljømerking kan skape flere lojale kunder. I tillegg kommer miljømerking som en måte å differensiere produktet, slik at det blir mer unikt sett i forhold til konkurrentens. Det stilles krav til produktets kvalitet når det skal miljømerkes. Dette betyr at når et produkt får tildelt miljømerke, så kan det nesten med sikkerhet bety at produktet har god kvalitet. Empirien sier at det er en god del av de egne merkene som er miljømerket, og det er ofte Svanemerket som er brukt. Det vil si at de har bestått kravene for å bli miljømerket, og i det kommer også kravet til god kvalitet. Det er da et paradoks at forbrukeren blir ledet til å tro at egne merkevarer har dårligere kvalitet på grunn av prisen når miljømerket sier noe annet. Problemet ligger som sagt i det at kjedene ikke er gode nok til å kommunisere med forbrukeren. Dette kommer vi også frem til i analysen, jf. kap. 4.3. Vi mener at det er lite som skal til, og et enkelt tiltak kan være å henge opp informasjon om produktet ved siden av det egne merket. Dette gjør at forbrukeren blir mer oppmerksom på produktet i butikken og han vil kanskje velge det fremfor et annet som ikke er miljømerket.

Et annet interessant aspekt som kom frem av analysen når det gjelder miljø, er at flere produkter har duplopakning. Det betyr at varen er pakket inn i flere lag med emballasje, som for eksempel pose og eske. Dette er et problem i følge kjedene fordi det er flere kunder som legger igjen overflødig emballasje i butikken og i tillegg er det lite miljøvennlig. En av kjedene har tatt dette problemet alvorlig og har startet produksjon av pasta i poser. Det er også et av deres mest solgte produkter og om det er på grunn av mindre emballasje eller at produktet koster mindre er vanskelig å si.

5.8 Fremtiden

Dagens tall viser til stagnering for egne merkevarer og spørsmålet er hvordan veien ser ut videre for kjedene. I analysen fant vi at det er vanskelig for kjedene å komme inn i enkelte produktkategorier, slik som hygieneartikler. Dette kommer av at forbrukerne har blitt lært opp til å kjøpe merkevaren gjennom generasjoner. Det blir dermed vanskelig for kjedene å konkurrere mot disse merkevarene, av den grunn at det tar lang tid for mennesker å adoptere nye vaner. Selv om denne utviklingen er et faktum så ser ikke informantene mørkt på fremtiden til egne merker. For at de skal kunne oppnå vekst mener vi at de må nå ut til forbrukerne med den identiteten som de ønsker at egne merkevarer skal ha. Dette stemmer med det Vasvik og Molthe (2007) sier om at norske forbrukere ofte er svært tradisjonelle og handler derfor i stor grad etter vane. Dette gjør at forbrukeren ofte velger leverandørens merkevarer fremfor andre merker fordi de stoler på deres produkter. I funnene kommer også dette perspektivet frem.

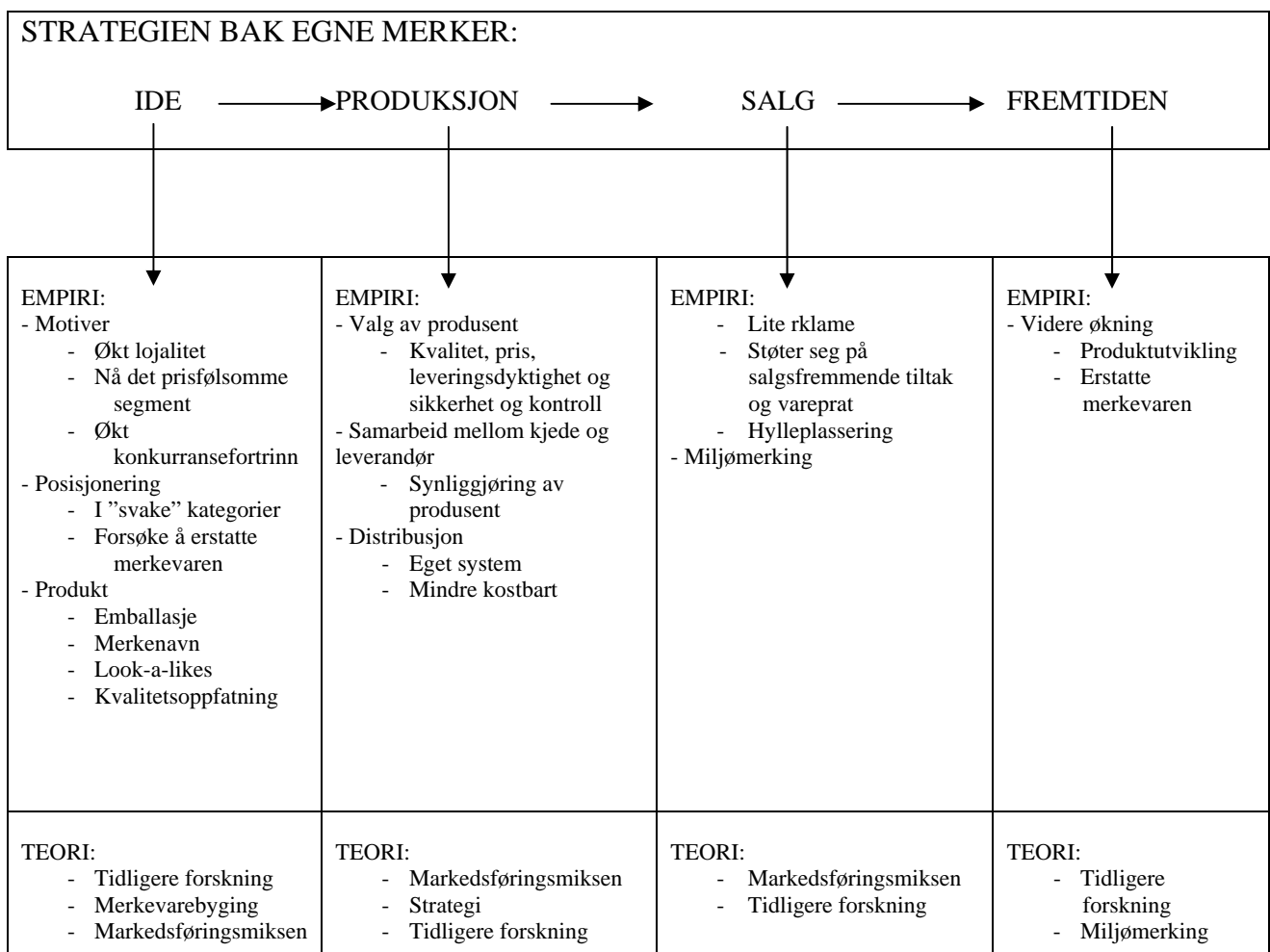
I analysen kommer det frem at når informantene snakker om vekst så handler det om å få utviklet flere varegrupper. Dette er interessant i forbindelse med det Gartland i Vasvik og Molthe (2007) sier om private merker. De har i følge Gartland et lavprisreg og siden forbrukere har større betalingsvilje så tenker de mindre på pris. Forbrukerne vil da kjøpe merkevarer fremfor private merker da de ikke tenker så mye på prisen, men heller på kvaliteten på produktet. Denne utviklingen gjør i følge Gartland at veksten skjer langsommere. Ut fra dette kan man derfor anta at kjedene må komme med egne merker som er mer innovative og som har høyere kvalitet for å oppnå vekst. Kjedene sier også at de ser for seg at utviklingen vil gjøre at flere merkevarer blir byttet ut med egne merkevarer. Dersom det skal være mulig for kjedens merker å ta over plassen til leverandørens merkevarer i sterke kategorier så vil vi anta at kvaliteten må ligge opp mot eller være bedre enn merkevaren. Kjedene setter dermed større krav til utvikling av sterkere merkevarer for å kunne vokse.

Kjedene i analysen tror på videre økning og at stagneringen bare er en pust i bakken, men at det ikke gjøres nok for å styrke posisjonen til egne merker. Kjedene er enda avhengig av leverandørens merkevarer, da de fortsatt ligger fremst på innovasjon og driver utviklingen i markedet. Denne avhengigheten er nok grunnen til at kjedene ikke gjør nok i forhold til posisjonering av eget merke. Dette er i følge Gartland i Vasvik og Molthe (2007) på grunn av at produsentene er redde for kannibalisering, i den betydning at det privat merke vil spise opp

merkevaren. Ut fra dette kan man dermed si at utviklingen ikke bare handler om å skape sterke merkevarer, men også om å skape en holdningsendring hos forbrukerne for at de skal knytte større tillit til egne merkevarer.

5.9 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på empirien opp mot det teoretiske rammeverket. Vi har valgt å oppsummere drøftingen i figur 2. Denne figuren viser prosessen fra ide til et fremtidsperspektiv, for å kunne komme frem til strategien bak egen merke. Første del av figuren viser våre funn under hvert av stegene i prosessen, mens neste del knytter referanserammen til hvert steg.



Figur 2: Oppsummering av drøfting

6. KONKLUSJON

Dette avsluttende kapitlet inneholder en oppsummering av de funnene vi anser for å være de mest sentrale i oppgaven ut fra problemstillingen. Vi kommer også med noen forslag til videre forskning innenfor området.

6.1 Konklusjon

Problemstillingen som oppgaven vår er basert på er:

Hva er strategien bak dagligvarehandelens private merker?

Formålet med oppgaven var å se på hva dagligvarehandelen gjør for å få solgt de private merkene, hva som er bakgrunnen for at de velger å produsere private merker, og også hvilken strategi de har frem i tid med tanke på disse merkene.

Etter kjededannelsen ble private merker innført. Kjedene har kontrollen over disse merkene og bak dem ligger det en nøye utarbeidet strategi for å få disse merkene opp og frem i markedet. Kjedene har i utgangspunktet strategisk posisjonert eget merke i varekategorier der kvalitet betyr lite for forbrukeren i valget mellom produkter. Dette gjør de bevisst for å enkelt komme inn i markedet, samt opparbeide seg et omdømme for å utvikle seg videre på nye områder. De opprinnelige merkevarene har ofte en svak merkeverdi i denne produktkategorien, som gjør at de utøver liten konkurranse mot egne merkevarer. Etter hvert prøver bedriftene å tøye disse grensene, og i dag ser vi at de private merkene har kommet inn i mange sterke kategorier.

Egne merkevarer har vist seg å være et strategisk verktøy for å differensiere kjeden bort fra andre kjeder. Det vil si at private merker har gjort at enkelte merker og varer bare finnes hos en kjede, og ikke hos alle andre. Ut fra denne strategien kan vi også si at kjedene har fått en mulighet til å tiltrekke seg lojale kunder. Samtidig som egne merkevarer har gjort kunden mer oppmerksom og lojal mot kjeden, så fungerer også merket som et konkurransemiddel mot leverandørene av nasjonale merkevarer. Kjedene kan i økt grad presse prisene på de nasjonale merkene, samt at de med en lavere pris på egne merkevarer kan holde prisene på nasjonale merkevarer på et lavere

nivå i butikken. De egne merkene vil fungere som en demper på prisene i markedet, og merkevareleverandørene får ikke sette prisene så høyt som de selv ønsker da det er fare for at de kan tape i konkurransen mot andre merker. En posisjon som derfor bevisst er valgt for de egne merkevarene er å ha en lavere pris som merkevarene for å kunne tilby kunden et billigere alternativ, men de har uansett en kvalitet opp mot eller bedre enn merkevarene. Dette innebærer at de egne merkene står sterkt i konkurransen.

Selv om kjeden har økt sin makt og kontroll i markedet har de på en taktisk måte beholdt en sterk relasjon med leverandørene for å kunne bruke dem til å produsere egne merkevarer. De fleste private merkevarene blir produsert av kjente norske merkevareleverandører. De er for kjeden troverdige produsenter og de kan dermed levere produkter med god kvalitet under sikre forhold. Det er flere kjeder som bruker samme navn på egne merkevarer som på kjeden. Dette har vist seg å være strategisk i den betydningen at kjeden får økt markedsføring av at egne merkevarer eksponeres for forbrukeren, i tillegg til at de egne merkene får økt troverdighet gjennom kjedens omdømme.

Kjedene har et eget distribusjonssystem som er dannet med tanke på å gjøre distribusjonen av produktene mer effektiv og ikke minst billigere. Dette systemet, som allerede er i drift, gjør at de oppnår lave kostnader med distribusjon av de private merkene, og de kan dermed holde prisen på de egne merkevarene lave slik som de ønsker. Kjedene markedsfører egne merkevarer i liten grad for å også her holde prisene lave på produktene, og de ønsker at disse produktene skal profileres innad i butikken. Dette gjør de ved å plassere sitt merke på en riktig måte i butikken.

Hylleplassering gjøres ut fra det som er mest tjenlig for merket, altså der den blir best eksponert for kunden. Kjedene plasserer ofte eget merke ved siden av nasjonale merker for å vise kunden de alternativene som finnes, og for å kunne ”stjele” litt av det nasjonale merkets omdømme. Når da kunden oppsøker butikken for å kjøpe det kjente nasjonale merket, vil kunden bli oppmerksom på det private merket som står ved siden av.

Designet på de egne merkene ligger ofte opp mot de nasjonale merkevarene. Denne typen design kalles look-a-likes, og er et strategisk grep i den forstand at det leder forbrukeren til å velge kopien fremfor originalen. Kjedene kan derfor oppnå at kunden tar feil og dermed kjøper det private merket i stedet for merkevaren. Kjedene legger seg som oftest opp mot den varen i kategorien som selger best for å oppnå en smitteeffekt fra det nasjonale merket og over på eget merke.

Det finnes også eksempler på at egne merkevarer er forskjellige fra nasjonale merkevarer. Det har kjedene gjort for å løsrive seg fra leverandørene og samtidig vise til nye og bedre produkter. Nytenking vil være med på å vekke oppmerksomhet hos kunden. Etter hvert har kjedene startet med produksjon av sterkere og mer eksklusive merker, eller såkalte premium brands for å komme inn i nye og vanskeligere kategorier som er dominert av sterke nasjonale merkevarer. Det kan blant annet være i kategorier som hygieneartikler og kjøtt. I tillegg så har kjedene i større grad forsøkt å følge trendene i markedet, og derfor er flere av de egne merkevarene i dag miljøvennlige, økologiske og har et fokus på helse og sunnhet. Gjennom bruk av disse aspektene forsterkes kvaliteten på produktet, og det viser at de er med på den utviklingen som skjer i samfunnet. Dette vil være konkurransefortrinn som bør utnyttes ettersom at det gir klare signaler til kunden om hva kjeden står for.

Fremtiden for egne merkevarer viser til økning i følge kjedene, men om det blir virkelighet får tiden vise. Det kjedene gjør i den forbindelse er å utvide spekteret av egne merkevarer for å komme inn i flere varegrupper og etter hvert utvikle nye. Kjedene tror også at egne merkevarer vil ta over for flere av de nasjonale merkevarene i flere kategorier ettersom tiden går. Alt i alt vil egne merkevarer få større betydning for kjedene i tiden fremover.

Flere av de egne merkene er i dag miljømerket, og kjedene følger mer med på trendene som kommer av økt miljøfokus. Utfordringen for kjedene er i hovedsak å få kommunisert ut til forbrukeren at flere av deres egne merker er miljømerket, og hva det er som ligger i det. Miljømerking er et viktig konkurransefortrinn som kan utnyttes i mye større grad enn det som blir gjort, og på den måten gi de private merkene flere fordeler. Hovedårsaken til at vi har valgt å sette fokus på miljømerking er at det er et av kravene fra Veiledning for Bacheloroppgaven 2007/2008. Der vises det til at oppgaven skal ta opp en problemstilling innen FEM (filosofi, etikk, miljø). Dette setter vi oss kritiske til og synes det er noe uheldig for vår oppgave å dra inn miljømerking. Dette fordi det ikke er det vi i utgangspunktet skal finne ut av og skrive om. Temaet har mange interessante felt, men det kommer noe utenfor vår problemstilling.

6.2 Interessante funn

Ut fra analyse og drøfting har vi kommet frem til at hovedutfordringen for kjedene når det gjelder deres egne merker er at kunden har lite kunnskap om disse merkene. Kunden vet lite om hva som ligger bak slike merker, og hva det er de egentlig står for. Vi tror at ved å få ut mer informasjon til kundene om de private merkene, så ville flere blitt mer oppmerksomme på utvalget. Ved å øke kommunikasjonen ut til forbrukeren kan kjedene blant annet utnytte miljømerkingen i mye større grad. Et slikt merke sier mye om kvaliteten til et produkt, men da må kunden vite at produktet faktisk har det.

Gjennom datainnsamlingsprosessen fattet vi interesse for leverandørenes ståsted når det gjelder private merker, da vi fant ut at kjedens makt i markedet har økt. Ut fra dette valgte vi å finne ut mer om deres side av saken. Leverandørene blir en av kjedens sterkeste konkurrenter på merkevarer. Det leverandørene gjør for å dempe kjedenes kontroll er blant annet å vise til hyppige innovasjoner, produktutvikling, markedsføringsprogram, merkevarebygging og økt samarbeid med kjedene. Mange leverandører produserer egne merkevarer og blir på den måten paradoksalt nok sin egen konkurrent. Dette kommer derimot ikke frem på pakningen på egne merkevarer, og derfor setter leverandørene en stopper for at kjedene skal kunne dra nytte av deres gode omdømme når egne merkevarer selges.

6.3 Videre forskning

Underveis i arbeidet med oppgaven har det dukket opp flere interessant problemstillinger som kunne vært interessante for videre forskning. Vi har sett at kjedene har fått økt makt i markedet og det kunne derfor vært spennende å se nærmere på hvorfor ikke kjedene utnytter dette i større grad for å fremheve sine egne merker. Her har også kjedene store muligheter med tanke på å gjøre konsumenten tryggere på de private merkene ved å gi de mer informasjon og lære de opp i de private merkenes verdier. Etter prosessen vi har vært gjennom har vi fått økt kunnskap på hva som ligger bak et slikt merke, og det har gjort at vi nå føler oss mye tryggere på disse produktene. Vi mener derfor at dette vil gjelde også for kunder generelt. Et annet tema det kunne vært interessant å se nærmere på er miljømerking og private merker. Flere merker har oppnådd miljømerking, mens mange ikke har kommet så langt. Her er det også viktig å kommunisere ut til

kunden at man har et slikt merke, da det sier mye om kvaliteten på produktet, og derfor gjør kunden tryggere. Hvorfor utnyttes ikke dette konkurransefortrinnet i større grad?

Det vi har nevnt over går i stor grad på manglende kunnskap. Hvorfor vet ikke kunden mer om private merker enn det han gjør, og hvorfor bruker ikke kjedene mer ressurser på å gi kunden kunnskap om deres egne merker?

Referanser

BØKER:

Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (1994) Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur, Lund

Borge-Andersen, C., Engesæth, L., Hertzberg, E., Lambech, A. og Tikkanen, P. (1991) Markedsføring i varehandelen, Bedriftsøkonomenes Forlag A/S, Oslo

Brataas, J. (1999) Miljøledelse – Hvordan møter bedriften miljøutfordringene?, HøyskoleForlaget, Kristiansand

Gripsrud, G. og Nygaard, A. (2005) Markedsføringskanaler, 4.utgave, Cappelen Akademiske Forlag, Otta

1) Hem, L. (2004) Merkevarer – litt historikk og noen definisjoner i Hem, L.E. og Iversen, N.M. (red.) Perspektiver på merkevareledelse, Fagbokforlaget, Bergen

2) Hem, L. (2004) Ledelse av merkeverdier i Hem, L.E. og Iversen, N.M. (red.) Perspektiver på merkevareledelse, Fagbokforlaget, Bergen

1) Hem, L. og Grønhaug, K. (2004) Merkeelementene: kriterier ved valg av navn, logo, slagord, karakter og lydlogo i Hem, L.E. og Iversen, N.M. (red.) Perspektiver på merkevareledelse, Fagbokforlaget, Bergen

2) Hem, L. og Grønhaug, K. (2004) Private merker – tar stadig økende markedsandeler i Hem, L.E. og Iversen, N.M. (red.) Perspektiver på merkevareledelse, Fagbokforlaget, Bergen

Ingebrigtsen, S. og Jakobsen, O. (1997) Markedsføring – Teori og praksis i et kretsløpsperspektiv, Tano Aschehoug, Otta

Iversen, N.M. (2004) Et helhetlig perspektiv på merkebygging i Hem, L.E. og Iversen, N.M. (red.) Perspektiver på merkevareledelse, Fagbokforlaget, Bergen

Jacobsen, G. (1999) Branding i et nytt perspektiv – mer og andet end mærkevarer, Handelshøjskolens Forlag, Danmark

Jensen, I.S. (2004) Posisjoneringens kunst i Hem, L.E. og Iversen, N.M. (red.) Perspektiver på merkevareledelse, Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, A., Kristoffersen, L. Og Tufte, P.A. (2004), Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, 2. utgave, Abstrakt forlag, Oslo

Keller, K.L. (2003) Strategic brand management – building, measuring, and managing brand equity, 2.utgave, Prentice Hall

Kotler, P. (2003) Markedsføring fra A til Å – 80 begreper alle ledere bør kjenne, 1.utgave, IDG Norge Books AS, Oslo

Kotler, P. (2005) Markedsføringsledelse, Gyldendal Akademisk, Oslo

Kvale, S. (1998) Det kvalitative forskningsintervju, 1.utgave, Ad Notam Gyldendal, Gjøvik

Larsen, A. K (2007) En enklere metode – Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode, Fagbokforlaget, Bergen

Løwendahl, B.R. og Wenstøp, F.E. (2003) Grunnbok i strategi, 2.utgave, N.W. Damm & Søn

Roos, G., Krogh, G.V., Roos, J. med Fernström, L. (2005) Strategi – en innføring, 4.utgave, Fagbokforlaget, Bergen

Samuelsen, B.M., Peretz, A. og Olsen, L.E. (2007) Merkevareledelse på norsk, Cappelen Akademisk, Oslo

Selnes, F. (1993) Relasjonsmarkedsføring, Bedriftsøkonomenes Forlag A/S, Oslo

Sinding, C. (2004) Branding – Et verktøy for å sikre verdiskapning, Hegnar Media, Oslo

Strøm, O. (1997) Relasjonsstrategi i praktisk markedskommunikasjon, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo

Troye, S.V. (1999) Marketing – forventninger, tilfredshet og kvalitet, Fagbokforlaget, Bergen

Aaker, D.A. (1996) Building strong Brands, The Free Press, New York

ARTIKLER:

Barbakken, E.A. og Hausken, I.W. (2006) Det norske dagligvaremarkedet: Relasjoner mellom detaljist og produsent, Norges Handelshøyskole, Bergen

Gabrielsen, T.S. og Sørgard, L. (1998) Vertikal integrasjon, private merker og konkurranse i matvarehandelen, SNF-rapport 52/98

Gabrielsen, T.S. og Sørgard, L. (2003) Allianser og maktkamp i dagligvaresektoren, Magma – tidsskrift for økonomi og ledelse, årgang 6, nr.3, Fagbokforlaget, Bergen

Herstein, R. og Jaffe, E.D. (2007) Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles, Journal of Business Strategy, Vol.28, No 5

Johnsen, H. (1999) Har vi noe valg?, Forbrukerrapporten nr.8

Ness, H. og Haugland, S.A. (2001) Verdikjedeorganisering og kjedemakt i norsk dagligvarehandel, SNF-rapport 39/01

Volden, G.H. (2003) Etablering av private merker i norsk dagligvarebransje – En empirisk analyse av detaljistkjedenes entry-incentiver og –barrierer i perioden 1997-2000, SNF-rapport 6/03

Wille, H. (2005) Markedet vil ha egne merkevarer, Forbrukerrapporten nr.10

Øygarden, A. (1997) Kjeder og vertikal integrasjon i dagligvarehandelen i Norge, SNF-rapport 51/97

WEBSIDER:

Egeland, T.J. (2006) Salget av egne merkevarer, såkalte Private Label, i dagligvarehandelen er et stort og voksende fenomen. Norsk Markedsanalyse Forening. Nedlastet 16.januar 2008 fra:
<http://www.markedsanalyse.org/article.php?id=186>

Elsness, M. (2008) Test av grillpølser. TV 2 Underholdning. Nedlastet 14.mai 2008 fra:
<http://www.tv2.no/underholdning/article1767638.ece>

Miljømerking (2007) Vis at dere tar miljøet på alvor. Nedlastet 27.mars 2008 fra:
http://www.ecolabel.no/data/f/0/07/68/0_2401_0/Profbrochure_s.pdf

Nielsen (2007) Handelens egne merker stabil. Nedlastet 22.januar 2008 fra:
<http://www.acnielsen.no/news/20070312.shtml>

Vasvik, S. og Molthe, B. (2007) Handelens egne merker "tar ikke av". Dagligvarehandelen.com. Nedlastet 27.mars 2008 fra:
http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/venstre2/tidligere_utg/232276

Wille, H. (2006) Vil ta bløffmakerne. Forbrukerrådet. Nedlastet 16.april 2008 fra:
<http://forbrukerportalen.no/Artikler/2006/1142254077.03>

Vedlegg 1 Semistrukturert intervjuguide for kjeden

- ~ Presentasjon av oss selv og prosjektet
 - ~ Anonymt, men ønsker tillatelse til å bruke bedriftens navn i oppgaven (konfidensialitet?)
 - ~ Har rett til å avbryte intervjuet når som helst
 - ~ Tilbakemelding/resultatet kan de få om ønskelig
 - ~ Presentasjon av informanten (noteres, blir ikke tatt opp)
-
1. Hva betyr egne merkevarer for dere?
 - ~ Eksempler på egne merker
 2. Hvilken nytte har dere av egne merker?
 3. Hva var bakgrunnen for at dere begynte med egne merkevarer? Hvorfor valgte dere å produsere egne merkevarer?
 4. På hvilken måte er egne merkevarer forskjellig fra nasjonale merker?
 5. Hvordan går dere frem ved utvikling av egne produkter? Eksempelvis hvitost
 6. Hva er bakgrunnen for navnet på produktene?
 7. Hva har navnet å si for merkevaren og bedriften?
 8. Hva ligger bak designet på produktene? Emballasje, symbol, farger, egenskaper, miljømerking, fordeler → Eksempel
 9. Hvem produserer deres egne merkevarer? Hvis vi for eksempel tenker på hvitost, jus og dopapir
 10. Hva lå til grunn for valg av produsent?
 11. Hvordan blir produsenten synliggjort på deres produkter?
 12. På hvilken måte får dere produktene til utsalgsstedet? (Distribusjonskanalen)

13. Har deres makt i produktmarkedet endret seg som følge av egne merkevarer?
14. Hva er deres strategi for å få solgt egne merkevarer? (Hvordan kommer produktene frem i butikken?)
15. Hvordan tror du fremtiden ser ut for egne merkevarer?
16. Hva gjør dere for å opprettholde ønsket fremtidsbilde av egne merkevarer?
17. Hvilke egne merkevarer/ produkter ser dere er mest populære blant forbrukerne?

- ~ Avsluttende kommentar
- ~ Takker for intervjuet
- ~ Er det greit at vi tar kontakt dersom det skulle oppstå uklarheter etter hvert som i skriver oppgaven?

Vedlegg 2 Semistrukturert intervjuguide for leverandør

~ Anonymt

~ Blir tatt opp på lydopptaker

1. Har deres makt i markedet endret seg som følge av egne merkevarer?

~ På hvilken måte har dere merket denne endringen?

2. Gjør dere noe for å endre maktbildet?

~ Hva gjør dere?

3. Produserer dere noen egne merker?

~ Hvorfor velger dere å produsere egne merker?

4. Hvordan kommer dere som produsent frem på pakningene til de private merkene?

~ Hvorfor?